

EDNALVA APARECIDA MALTAROLO DIAS

**ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA
PARA PRODUTIVIDADE E QUALIDADE EM
SERVIÇOS DE SAÚDE PÚBLICA**

Orientador: Prof. Dr. Zaki Akel Sobrinho

CURITIBA

2007

EDNALVA APARECIDA MALTAROLO DIAS

**ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA
PARA PRODUTIVIDADE E QUALIDADE EM
SERVIÇOS DE SAÚDE PÚBLICA**

**Projeto Técnico apresentado à Universidade
Federal do Paraná para obtenção do título de
Especialista em Gestão da Qualidade.**

Orientador: Prof. Dr. Zaki Akel Sobrinho

CURITIBA

2007

AGRADECIMENTO

Agradeço a Deus que é fonte de paz,
amor e sabedoria, pela força e coragem para
enfrentar os obstáculos da vida.

Ao meu esposo Francisco e ao meu filho Lucas Felipe,
pela paciência e compreensão.

Ao meu saudoso pai e querida mãe,
fonte de inspiração e sabedoria.

Aos meus irmãos pela cumplicidade e apoio constante.

Aos professores pela luz que conduz ao conhecimento.

Aos meus amigos Margareth, Daniela, Andréia e Fernando pelo estímulo
e pelos bons momentos compartilhados.

Aos colegas do CEPPAD pela troca de experiências e
oportunidades de crescimento.

Agradeço a todos que de certa forma contribuíram
para a realização deste trabalho.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTO

LISTA DE QUADROS.....	v
-----------------------	---

LISTA DE TABELAS	vi
------------------------	----

APRESENTAÇÃO	vii
--------------------	-----

1 INTRODUÇÃO	1
--------------------	---

2 REVISÃO DA LITERATURA	4
-------------------------------	---

2.1 CONTRIBUIÇÃO DO MARKETING	4
-------------------------------------	---

2.1.1 Filosofia orientada para o cliente	5
--	---

2.2. MARKETING DE SERVIÇO PÚBLICO	7
---	---

2.3 ENDOMARKETING	11
-------------------------	----

2.3.1 Importância do Marketing Interno	13
--	----

2.3.2 Objetivos do endomarketing	15
--	----

2.3.3 Endomarketing e Gestão de Pessoas	15
---	----

2.3.4 Atividades de Endomarketing	16
---	----

2.4 ESTRUTURAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE UM PROJETO DE ENDOMARKETING	18
--	----

2.4.1 Ações e Instrumentos utilizados para a prática do Endomarketing	22
---	----

2.4.2 Ações complementares	23
----------------------------------	----

2.4.3 Fatores que determinam o sucesso de um projeto de Edomarketing.....	24
---	----

2.4.4 Resultados que podem ser obtidos	26
--	----

2.4.5 Motivação	27
-----------------------	----

2.4.6 Treinamento e Desenvolvimento	29
---	----

2.4.7 Comunicação Interna	29
---------------------------------	----

2.5 CLIMA ORGANIZACIONAL.....31

2.5 CONSIDERAÇÕES OBTIDAS ATRAVÉS DA REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA.....32

3 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO 34

3.1 DESCRIÇÃO DO TRABALHO34

3.2 A EMPRESA35

4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES45

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....52

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 55

APÊNDICE 1 -QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE INSTITUCIONAL.....58

APÊNDICE 2 – RESULTADO E ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO DA AVALIAÇÃO DA QUALIDADE INSTITUCIONAL 62

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Estrutura de um Projeto de Endomarketing para o Hemocentro.....46

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Perfil do Quadro de Pessoal.....37

**TABELA 2 – Número de atendimentos referente aos processos no período de
Janeiro à Novembro de 2007 39**

APRESENTAÇÃO

É indiscutível a crescente importância do setor de serviços na economia nacional internacional. No entanto, a qualidade dos serviços, apesar de representar um item estratégico na competitividade das empresas, nem sempre é considerada com o devido cuidado pelas organizações. As empresas não raras vezes focalizam os aspectos relacionados aos processos de produção dos serviços, sem uma preocupação maior com a qualidade com que são realizados.

Atenção ainda maior é concedida, apesar de sua relevância, à qualidade dos serviços internos ou atividades de apoio, que são as atividades de serviços os quais constituem o conjunto de clientes internos. Os vários setores ou departamentos de uma empresa formam uma rede de fornecedores e clientes de serviços internos, como um todo. O reconhecimento e o grau de sucesso dos relacionamentos no interior dessa rede como forma de integração das diversas funções da empresa para atingir seus objetivos são influenciados pela qualidade do atendimento e dos serviços prestado internamente, o que sugere a necessidade de as empresas monitorarem a qualidade de serviço do ponto de vista dos clientes internos. Fornecer os serviços com a qualidade esperada pelos clientes requer, no mínimo a identificação e o monitoramento de suas expectativas.

O objetivo geral deste trabalho é difundir os conceitos de Marketing nas Instituições Públicas e apresentar como proposta a aplicação de um projeto de Endomarketing para o Hemocentro Regional de Maringá. Visando ganhos de produtividade e qualidade nos serviços prestados.

Por meio dos objetivos específicos pretende-se conhecer a percepção dos clientes internos em relação à qualidade da empresa, e definir objetivos, estratégias e ações para a implementação do plano de Endomarketing do Hemocentro Regional de Maringá.

O Hemocentro Regional de Maringá é uma Diretoria do Hospital Universitário Regional de Maringá - HUM/Universidade Estadual de Maringá, vinculada à Rede

HEMEPAR – Centro de Hematologia e Hemoterapia do Paraná e conveniado ao SESA. Localizado no campus da Universidade Estadual de Maringá, ao lado do HUM.

É um órgão público sem fins lucrativos e de referência regional com atuação em Maringá e na Macro Região IV que compreende 28 (vinte e oito) municípios da 15ª Regional de Saúde. Coordena e desenvolve ações estabelecidas na política de sangue da Macro-região, descentralizando atividades do HEMEPAR - Curitiba. E. foi escolhido para a implantação de um Projeto Técnico de um modelo voltado para a Qualidade, tendo em vista a maior proximidade, pelo vínculo profissional, visando ao estabelecimento de medidas voltadas para a solução dos problemas identificados, principalmente por se tratar de uma empresa prestadora de serviços de natureza pública.

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos são cada vez maiores os investimentos e a preocupação com a área de Marketing que visa a atender, satisfazer e atrair o cliente externo. No entanto, clientes não são apenas aqueles que utilizam informações e serviços; são também os que elaboram, os que desenvolvem as chamadas atividades rotineiras - os funcionários. São os chamados clientes internos ou colaboradores. Mas será que esses funcionários sabem o valor real do seu serviço? Será que a organização está utilizando o Marketing Interno para valorizar e motivar o funcionário em prol de atuar numa sociedade cada vez mais exigente e conhecedora de seus direitos?

Em meio a esses questionamentos, o Endomarketing torna-se uma ferramenta poderosa para chegarmos a algumas respostas em meio a tantos questionamentos internos, pois o funcionário se vê cobrado e muitas vezes é taxado de passivo. Em contrapartida, que tipo de ações estão sendo implementadas para reverter à situação em favor dele?

A razão para existir das Instituições públicas deve estar no bem servir, na qualidade dos serviços prestados, no bom atendimento ao público, na excelência dos resultados, nas expectativas do futuro nacional. A gestão do capital humano, a determinação de missão efetiva, a visão de futuro e o preparo para o trabalho ético podem reverter-se em um grande suporte para o estabelecimento da força e da qualidade em um estabelecimento do Estado. Isso, inclusive, é esperado pela sociedade. Mas o que significa Endomarketing? Qual a ligação entre clientes internos/externos e os serviços? Qual o benefício de instalar um programa de Endomarketing?

Endomarketing é toda e qualquer ação de marketing voltada para a satisfação e aliança do público interno com o intuito de melhor atender aos clientes externos. Segundo KOTLER (1998), o marketing interno deve anteceder o marketing externo. Este já é de difícil compreensão, sendo muitas vezes confundido com publicidade.

O Endomarketing é, em simples palavras, o marketing dentro da empresa. Cerqueira (1994) define Endomarketing como projetos e ações que uma empresa deve empreender para consolidar a base cultural do comprometimento dos seus funcionários, para um desenvolvimento adequado das suas diversas tecnologias. Endomarketing ou marketing interno está se tornando uma ferramenta de extrema importância para as organizações. A razão disto é porque ele se constitui em um processo cujo foco é sintonizar e sincronizar todas as pessoas que trabalham para implementação e operacionalização de ações mercadológicas. O principal benefício que se busca é o fortalecimento e construção de relacionamento fortalecendo relações, inserindo a noção de que todos são clientes de todos também dentro da empresas.

Antes de oferecer um serviço ou informação ao público externo, as instituições precisam convencer seus funcionários a adquiri-lo.

O Endomarketing surge como elemento de ligação entre o cliente, o produto/serviço e o colaborador. Isto significa tornar o colaborador um aliado, fomentando a idéia de que seu sucesso está ligado ao sucesso da organização. O Endomarketing deve ser trabalhado como uma ferramenta de comunicação e integração permanente.

A linha de comunicação deve estabelecer um amplo sistema de informações capaz de dar subsídios para que todos possam cumprir suas tarefas com eficiência.

É importante que todos saibam a respeito dos objetivos, estratégias, metas e formas de atuação. Só assim é possível começar a entender e atender os clientes externos de forma mais coerente e eficaz, diminuindo custos, gasto de tempo e possibilitando o surgimento de um clima interno mais harmônico, no qual todos compartilham do mesmo senso de direção e de prioridades.

A gestão de recursos humanos, no setor público, só terá a ganhar, se houver empenho cada vez maior em estimular o servidor para um compromisso desafiante com a qualidade no atendimento à sua clientela: a sociedade. Reconhecê-la como seu

provedor de recursos e entidade máxima a quem devem resultados, eficiência e eficácia na ação é um dos desafios para os governos.

Desde o início dos anos 90, com as modificações políticas e econômicas ocorridas no cenário internacional, vêm se alterando as cobranças da sociedade em relação aos serviços oferecidos pelo setor público, mesmo no nível mundial.

O funcionário público deve descobrir-se como prestador de serviços à comunidade, a ela devendo contas do bom cumprimento dessa atribuição. Muitos são os impedimentos culturais para que significativas modificações de conduta ocorram. Porém, é vital que se estabeleça uma readequação no trato com a clientela do serviço público, para o bem da Nação, do Estado, dos municípios.

As mudanças técnicas ou comportamentais acontecem a partir do capital humano. Porém, para isso requer-se um compromisso: uma inovação nos relacionamentos interpessoais, na conduta e visão da finalidade da função pública, para que se cumpra sua missão na sociedade: atender melhor sua clientela e promover o bom uso dos recursos públicos.

Uma unidade hemoterápica como é o caso do Hemocentro Regional de Maringá, possui uma característica peculiar em relação aos clientes, pois além dos pacientes também existem os doadores, pessoas que são da maior importância para um banco de sangue e que trazem a principal matéria-prima para o trabalho de todos, o sangue.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Para a realização de uma pesquisa é fundamental a aplicação dos conhecimentos teóricos para formar a base para a aplicação prática. Assim, a revisão de literatura aborda temas como: Contribuição do Marketing, Marketing de Serviço Público, conceitos de Endomarketing, Importância do Marketing interno e estruturação e implementação de um projeto de Endomarketing.

2.1 CONTRIBUIÇÃO DO MARKETING

Ao refletir sobre projetos voltados para a Qualidade deve-se considerar quanto às contribuições de marketing para alcançar os objetivos desejados.

Endomarketing é o marketing que trabalha o público interno e sua contribuição para o sucesso na implantação de uma nova cultura organizacional, está voltada para criar satisfação do consumidor além de lucratividade para a empresa. O emprego do endomarketing é de significativa importância para o êxito do projeto de implantação de programa de Qualidade.

Com o passar do tempo e com a disseminação cada vez mais veloz em ampliar a qualidade, todos os tipos de organizações foram estimuladas a melhorar seu desempenho, engajando-se neste esforço todas as áreas funcionais da empresa.

O marketing por adotar uma orientação para o mercado, focando os desejos e necessidades do consumidor, à concorrência e as mudanças no ambiente externo, tem uma grande identidade com a filosofia da qualidade e por que a qualidade propõe que a organização deve otimizar seu relacionamento com os diversos públicos, entre eles o público interno e externo.

Desde seus primórdios o marketing tem trabalhado intensamente todos estes relacionamentos, inicialmente destacando a importância de conhecer e satisfazer aos desejos e necessidades do consumidor. Um esforço sinérgico e produtivo de todos os envolvidos.

O endomarketing visa engajar a todos da organização neste esforço coletivo de implantação dos programas de qualidade e da filosofia de marketing, atuando sobre a cultura organizacional.

Para sua continuidade é indispensável à obtenção de resultados e a compatibilização de interesses.

A visão sistêmica de marketing ao abordar as diversas inter-relações da empresa com seus diversos públicos tem proveitosas interações como à filosofia da qualidade.

O marketing interativo entre colaborador e cliente é que garantirá o sucesso ou fracasso da empresa e esta depende de programas de endomarketing, ou seja, empresa e colaborador, que previamente garantam engajamento de todos nos programas de qualidade.

Como é sabido a Qualidade requer compromisso total dos funcionários, em conquistar e manter clientes. Satisfazer desejos e necessidades do cliente.

2.1.1 Filosofia orientada para o cliente

Filosoficamente pode-se definir marketing como uma atitude. Uma filosofia que se orienta para o cliente, colocando a satisfação de consumidor como grande objetivo a ser alcançado por todos os envolvidos, sendo um compromisso compartilhado por toda a empresa. O marketing para o público interno é necessário para disseminar esta filosofia, demonstrando a obrigatoriedade de cada área desempenhar bem as suas

funções para que o resultado de satisfação do cliente e a lucratividade sejam alcançados.

A qualidade não deve refletir-se apenas nos produtos e serviços, mas em todas as atividades da empresa. Ressalta-se a importância de todas as áreas da empresa comprometidas com a satisfação dos clientes, o que só é obtido com a mudança de cultura organizacional promovida com apoio de programas de endomarketing.

A qualidade requer compromisso total dos funcionários.

Esta é outra área em que o endomarketing contribui muito, auxiliando no processo de engajamento e integração dos colaboradores, removendo barreiras interdepartamentais e estimulando o fenômeno de equipes coesas.

A qualidade sempre pode ser melhorada (*Benchmarking*).

O endomarketing pode auxiliar a manutenção de programas de qualidade evitando que tenham um caráter esporádico. Por outro lado, o conceito de benchmarking, associado a esta melhoria continua através da observação dos melhores concorrentes, é compartilhada pelo marketing que propõe um equilíbrio entre o foco nos clientes e o foco nos concorrentes, denominado de orientação para o mercado.

O sistema de formação de marketing busca informações externas e internas buscando novas idéias.

O engajamento de todos os funcionários nos programa de qualidade contribui para a inferência de custos, o que é decorrência de ampliação de ações de marketing interno.

Se no caso das organizações públicas o marketing não auxilia e favorece a obtenção do lucro, certamente favorece e incentiva a redução dos custos operacionais e a conseqüente otimização dos recursos financeiros.

O conceito de maximização do lucro deve ser traduzido como maximização do custo benefício, a fim de que modelos de marketing possam ser aplicados com sucesso no setor que não visa lucro. (Kotler, 1978).

No serviço público especificamente, as instituições devem satisfazer ao menos dois públicos distintos: clientes e provedores (governo).

2.2 MARKETING DE SERVIÇO PÚBLICO

O serviço público pode ser considerado como o conjunto de agentes e meios que uma pessoa pública destina a uma tarefa. O serviço público é um conjunto de atividades de interesse geral, na qual o governante é o administrador, em que uma necessidade social não satisfeita pela economia de mercado é atendida.

Existem diversas definições para os serviços, escolheu-se a de Christian Grönroos que sintetizou a partir de diversos trabalhos:

O serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível - que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre cliente e empregados de serviço e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços - que é fornecida como solução ao(s) problema(s) dos cliente(s).”.

Existem algumas características básicas e comuns à maioria dos serviços que ajudam a visualizar a dificuldade de implementação da qualidade: são mais ou menos intangíveis; são atividades ou uma série de atividades em vez de coisas; até certo ponto são consumidos e produzidos simultaneamente e; o cliente pode participar da produção.

Um serviço também precisa ser entendido por suas características: inseparabilidade, variabilidade, intangibilidade e perecibilidade, que estão descritas a seguir:

INSEPARABILIDADE

Essa característica aponta para a seguinte questão: todo serviço tem um momento em que sua produção e consumo são simultâneos, inseparáveis. Assim, na área da saúde no momento que uma cirurgia é feita, ela está sendo consumida. Após esse momento, pode ou não ter havido anotação, esta pode ou não ter sido correta, o procedimento pode ou não ter sido adequado, mas já ocorreu. Não há como separar o momento da sua realização e de seu consumo e eles são o resultado do momento. Ao mesmo tempo em que um médico produz sua consulta, o paciente a consome, como cliente do serviço.

Nesses exemplos, produção e consumo são simultâneos, diferentemente de uma empresa de produtos, em que claramente existe um momento de produção e um momento de consumo.

Por que essa característica é tão importante para o marketing de serviços? Por várias razões:

- O prestador de serviços é a “fábrica do serviço” diante do cliente; assim, será julgado por tudo que fizer (ou deixar de fazer);
- O cliente interfere na produção do serviço com sua participação. Na verdade, ele co-produz o serviço, pois o ambiente de produção do serviço não é controlado e depende e precisa da interação do cliente. Assim, este também precisa ser educado sobre o serviço e precisa, minimamente, aprender sobre ele;
- Não há uma segunda chance para o prestador, pois o serviço tem que ser adequado no momento em que o cliente necessita. Como agravante muitos serviços, se não prestados adequadamente da

primeira vez, podem causar danos irreparáveis, como no exemplo mais óbvio dos serviços médicos.

VARIABILIDADE

Serviços são variáveis. Isto é, os serviços variam e podem variar conforme o prestador do serviço e o cliente. Esta característica tanto pode ser vista sob um prisma positivo quanto negativo.

O prisma positivo da variabilidade é que ela permite a customização, a personalização, o atendimento diferenciado às expectativas de grupos de clientes.

Um lado negativo da variabilidade é que ela torna difícil o estabelecimento de um padrão de serviço, de uma performance padronizada, imune a erros.

Isso faz com que seja comum, por exemplo, o seguinte problema: como atender sempre bem o cliente, se tanto o cliente pode ser mais ou menos favorável ao serviço, quanto o próprio prestador de serviços pode ter uma performance mais ou menos adequada, dependendo de suas características pessoais ou até mesmo do seu “astral” num certo dia? Como garantir que grandes organizações com centenas de funcionários falem a mesma língua, tratem o cliente do mesmo modo, tenham a mesma performance? Como uniformizar o serviço se estamos imersos num conjunto heterogêneo de culturas, de organizações, de critérios e, sobretudo, de relacionamentos pessoais que tanto podem ajudar quanto atrapalhar o serviço?

A consequência é que a qualidade do serviço depende das pessoas que o prestam e consomem. E o segredo do serviço é conseguir, respeitando-se a variabilidade, estabelecer padrões mínimos que garantam uma performance adequada ao serviço.

O difícil não é ser excelente um dia, mas conservar a excelência todos os dias.

Uma das técnicas de marketing de serviços é justamente “tangibilizar o serviço”, isto é, tornar visível o invisível, evidenciar aquilo que o serviço promete.

INTANGIBILIDADE

O serviço é intangível, isto é, não é palpável. Esta é sua mais evidente característica. Contudo, é preciso, aqui, fazer um alerta: embora seja essencialmente intangível, todo serviço possui diversos elementos “tangíveis” palpáveis, perceptíveis. Por exemplo, uma transfusão sangüínea é feita por alguém, que instala o hemocomponente utilizando um equipo de transfusão, o hemocomponente possivelmente foi armazenado numa geladeira onde havia uma temperatura determinada e adequada para sua conservação; foi utilizado, na transfusão, material de esterilização da área quando for o caso etc. Ocorrida à transfusão, não se consegue palpar esse fato. Ela pode ser medida por dosagem sangüínea de hemoglobina; caso haja febre ou reação transfusional, esses sinais poderão ser verificados, mas a “transfusão” não estará lá;

Dizemos mesmo que uma das técnicas de marketing de serviços é justamente “tangibilizar o serviço”, isto é, tornar visível o invisível, evidenciar aquilo que o serviço promete.

Na verdade, os elementos tangíveis do serviço, que podem mesmo ser as pessoas que nele trabalham, cumprem o papel de reduzir o nível de dúvida sobre a qualidade do serviço. É que, como se diz com freqüência, todo serviço é a compra de uma promessa. Temos que acreditar na promessa do serviço e “pagar pra ver”, isto é, só saberemos se a promessa que o serviço sugere foi cumprida após a experiência do serviço ocorrer.

Assim, os tangíveis acabam funcionando como uma “embalagem do serviço”, e, como para um produto, traduzem a qualidade do serviço.

PERECIBILIDADE

Serviços são perecíveis, isto é, não podem ser estocados. Assim, são temporais, prestados num tempo e local precisos. O que essa característica gera para o marketing de serviços? Uma pressão e uma necessidade de encontrar um ponto ótimo entre a oferta e a demanda do serviço. Ou seja, o grande problema é como administrar a demanda de um serviço.

Um banco de sangue não pode atender amanhã a mesma quantidade de doadores que deixou de atender hoje. Um hotel que não conseguir vender suas diárias não irá recuperá-las na semana seguinte, isto é, a semana não vendida representará um faturamento definitivamente perdido.

Nesses exemplos o problema é que haverá momentos de altíssima demanda e outro de pequena demanda. Em todos eles, contudo, persistirá um alto custo fixo, que a empresa precisa procurar vender pelo menos ao nível do seu ponto de equilíbrio operacional. Assim, encontrar o ponto ótimo entre oferta e demanda é crucial em serviços para não ocorrer um problema comum em serviços, que tanto pode ser não conseguir atender o excesso de demanda (e perder clientes em função disso) quanto ter que suportar pesados custos operacionais sem a demanda correspondente.

2.3 ENDOMARKETING

Spiller *et al* (2004, p. 93) explica que ao longo dos anos, a área de recursos humanos usou várias ferramentas gerenciais, contando algumas vezes com a ajuda das áreas de comunicação ou comercial. Todavia, o mercado percebeu que os conhecimentos, a experiência e a lealdade dos funcionários eram um valioso patrimônio intangível que deveria receber a mesma atenção especial que o marketing atribuía aos clientes da empresa, fortalecendo-se a noção de cliente interno.

O marketing interno ou endomarketing significa tratar os funcionários como clientes internos, tornando-se assim uma ferramenta cada vez mais estratégica para as empresas, principalmente no setor de serviços. Uma de suas funções é proporcionar um ambiente interno motivador, atrair e reter talentos. Outra é respaldar o lançamento de um produto ou campanha promocional através da capacitação dos funcionários. O cliente hoje, não compra apenas um produto ou serviço, mas sim a performance, o atendimento, a solução do seu problema, e tudo isso depende dos funcionários (SPILLER *et al*, 2004, p. 94).

Para Souza e Santos *apud* Simões (2005, p. 2) o endomarketing “surge como uma ferramenta complementar estratégica, que junto à gestão de recursos humanos, visa proporcionar a integração dos trabalhadores aos objetivos da organização”.

Do ponto de vista de Grönroos (1995, p. 279) o marketing interno funciona como um processo gerencial holístico, que visa integrar as diversas funções da organização de duas formas: primeiro, assegurando que os empregados de todos os níveis da organização entendam e vivenciem o negócio e suas atividades e campanhas no contexto ambiental que se volta para a preocupação com o cliente. Segundo, assegurando que todos os funcionários estejam motivados e preparados para atuar de forma orientada na prestação de serviços.

O marketing interno, na visão de Kotler “é a tarefa bem sucedida de contratar, treinar e motivar funcionários hábeis que desejam atender bem aos consumidores. De fato, marketing interno deve vir antes de marketing externo. Não faz sentido a empresa prometer serviço excelente antes de seus funcionários estarem preparados para isso” (1998 p. 40).

No enfoque de Cerqueira (2002, p. 51) o endomarketing compreende os projetos e ações que uma empresa deve pôr em execução para consolidar a base cultural do comprometimento dos seus funcionários com o desenvolvimento adequado das suas diversas tecnologias, visando:

- A prática dos valores estabelecidos como base da nova cultura;
- A manutenção de um clima ideal de valorização e reconhecimento das pessoas;
- A obtenção de índices maiores de produtividade e qualidade, com a conseqüente redução de custos;
- O estabelecimento de canais adequados de comunicação interpessoal, que possam afetar o sistema organizacional;
- A melhoria do relacionamento interpessoal;
- O estabelecimento da administração participativa;
- A implantação de ações gerenciais preventivas.

Boone e Kurtz acreditam que o marketing interno envolve ações administrativas que ajudam todos os funcionários da empresa a compreender e aceitar seus respectivos papéis na implementação da estratégia de marketing. Um programa de Endomarketing mostra aos funcionários como seu trabalho ajuda a estratégia de marketing e ainda promove a satisfação do cliente (1998 p. 47).

2.3.1 IMPORTÂNCIA DO MARKETING INTERNO

Segundo Barçante e Castro (1999, p. 92) todas as empresas estão traçando seu percurso rumo ao sucesso e cada uma deve procurar um caminho próprio, que melhor se ajuste a sua realidade. A inclusão do cliente interno nos rumos deste percurso pode se transformar na diferença entre simplesmente caminhar e saber onde se quer chegar.

O endomarketing, segundo Grönroos (1995, p. 277) começa com a noção de que os empregados constituem o primeiro mercado interno para as organizações. Se os bens, os serviços, e as campanhas de comunicação externa não conseguirem ser vendidos ao público-alvo interno, o marketing também não poderá ser bem-sucedido junto aos clientes finais externos.

A importância do marketing interno surge ao passo que, ao fornecer serviços ou programas para os empregados, a gestão de recursos humanos precisa vender performance capaz de influenciar diretamente a produtividade do negócio e, ao mesmo tempo, manter o tipo de pessoal que a organização deseja (SIMÕES, 2005, p. 5).

Na visão de Ponce *apud* Simões (2005, p. 1) “é mais produtivo ter uma força de trabalho que coopera sem uma tecnologia muito sofisticada do que possuir as últimas ferramentas tecnológicas em um pessoal desmotivado”.

Dessa forma, Simões relata que muitas têm sido as ações para repensar os modelos organizacionais e torná-los orientado para a valorização do ser humano. Algumas empresas ainda apresentam pequenos esforços para implementar programas de valorização, enquanto que em outras se pode observar um enfoque verdadeiramente estratégico, que implica na melhora do desempenho de seus empregados e no aumento dos lucros (2005 p. 1-2).

Cerqueira (2002, p. 51) argumenta que qualquer projeto de Endomarketing constitui um componente de comunicação integrada muito forte, ou seja, comunicação nos dois sentidos: estabelece uma base de relacionamento interpessoal que desenvolve positivamente a auto-estima das pessoas; facilita a prática da empatia e da afetividade, ou seja: “melhora a comunicação, o relacionamento e estabelece uma base motivacional para o comprometimento entre as pessoas e das pessoas com o sistema organizacional”.

Para Bekin (2004, p. 168) o Endomarketing é um poderoso conjunto de ferramentas quando aplicado para os seguintes casos: trazer a visão e a percepção do cliente externo para a empresa e seu público interno. No caso de estratégias corporativas, é o processo ideal para lançar, apoiar, e integrar processos de fusões e aquisições, engajar e obter adesão a programas internos de qualidade de atendimento, programas de produtividade, prevenção de acidentes e assim por diante.

2.3.2 Objetivos do endomarketing

No entendimento de Bekin (2004, p. 47) o endomarketing tem como objetivo facilitar e realizar trocas, estruturando com lealdade a sua relação com o público interno, compartilhando os objetivos empresariais e sociais da organização, atraindo e cultivando para harmonizar e fortalecer essas relações e dessa forma melhorar sua imagem e seu valor de mercado.

Complementando, Bekin (2004, p. 49) afirma que o objetivo do endomarketing é “tornar transparentes ao funcionário os objetivos da organização, de forma a harmonizar o objetivo do funcionário com o objetivo global da empresa”.

De acordo com Grönroos (1995, p. 283) o objetivo geral do endomarketing se desdobra em dois:

1. Assegurar que os funcionários estejam motivados para uma orientação ao cliente e também para um desempenho consciente de seus serviços, exercendo com sucesso suas responsabilidades de “marqueteiros de plantão” em suas tarefas no marketing interativo;
2. Atrair e manter bons funcionários.

Fica claro que o objetivo principal é gerenciar recursos humanos e implementar programas internos de ação, buscando a motivação dos funcionários. No entanto, o segundo objetivo resulta do primeiro. Quanto melhor funcionar o endomarketing, mais atraente será a empresa para os empregados (GRÖNROOS, 1995, p. 283).

2.3.3 Endomarketing e Gestão de Pessoas

Para Simões as organizações que desejam desenvolver-se no meio concorrência precisam ter empregados mobilizados e engajados com os objetivos e

valores da empresa para só então atingir a eficiência e competitividade que desejam (2005 p. 5).

Hoole, Saunders e Piercy (2001, p. 360) explicam que “as companhias estão reconhecendo que concorrem por meio das pessoas que empregam: os gerentes e o pessoal operacional que criam o serviço e a qualidade nos termos do consumidor, sobre os quais está depositado muito do moderno pensamento sobre estratégia de marketing”.

Ainda na opinião de Hooley, Saunders e Piercy uma maneira pela qual isso pode ser conseguido é através da parceria interfuncional entre marketing e gerenciamento de recursos humanos. Existe uma importância crescente dos laços entre o conceito de marketing e o “conceito de relações humanas”, e a manifestação desses laços quando algumas companhias envolvem seus clientes em programas de pessoal, seleção, desenvolvimento e recompensa (2001 p. 360).

Da mesma forma Simões (2005, p. 5) afirma que o novo cenário torna necessário um enfoque da gestão de pessoas, voltado para o oferecimento de treinamento, orientação em relação à qualidade total e reforma do sistema de recompensas que busca premiar a participação voluntária e a inovação. Desta forma, estes são os produtos por meio dos quais espera-se o engajamento dos empregados na empresa.

2.3.4 Atividades de Endomarketing

Grönroos explica que não existem atividades exclusivas que devam pertencer apenas a um programa de endomarketing. Dessa forma, pode ser nele incluída qualquer função ou atividade que tenha um impacto, de alguma forma, sobre a consciência para serviços e para clientes por parte dos empregados (1995 p. 290).

Entretanto, Grönroos (1995, p.290) ainda afirma que atividades típicas de endomarketing podem ser identificadas. O autor cita uma lista que não pretende ser totalmente abrangente, tampouco distingue entre atividades a serem usadas no desenvolvimento e manutenção de uma cultura para serviços ou no lançamento de novos produtos, serviços ou campanhas de marketing internamente. Muitas das atividades pertencem a duas ou três situações e são as seguintes: treinamento e desenvolvimento; apoio da gerência e comunicação interativa interna; ferramentas de administração de pessoal e gestão de recursos humanos; comunicação externa de massa; pesquisa de mercado e; segmentação do mercado.

Dependendo das circunstâncias particulares, Hooley, Saunders e Piercy (2001, p. 344) destacam que o processo de marketing interno pode incluir os seguintes tipos de atividades e programas:

- Adquirir o apoio de tomadores de decisão para os planos, incluindo tudo que eles implicam em termos de necessidade para obter recursos financeiros e de pessoal, possivelmente em oposição com “políticas” da companhia, e conseguir o que for necessário de outras funções como departamentos financeiros e de operação para executar de maneira efetiva uma estratégia de marketing;
- Alterar algumas condutas e atitudes dos funcionários e gerentes, que estão trabalhando em interfaces-chave com os distribuidores e consumidores, para aqueles que são indispensáveis para fazer os planos funcionarem verdadeiramente;
- Conseguir o comprometimento para fazer o plano funcionar e obter tarefas-chave para a solução dos problemas daquelas pessoas e unidades da empresa de que o suporte ao trabalho é necessário;
- Gerenciar mudanças incrementais na cultura e fazer com que as coisas não sejam feitas como sempre foram, mas sim fazer tudo de uma maneira que torne a empresa bem sucedida, fazendo a estratégia de marketing funcionar.

2.4 ESTRUTURAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE UM PROJETO DE ENDOMARKETING

Na visão de Grönroos (1995, p. 295) algumas diretrizes devem ser observadas para planejar e implementar uma estratégia de Endomarketing. Primeiramente é preciso que o foco interno do Endomarketing seja reconhecido e aceito pela alta direção. Os funcionários sentem-se importantes a partir do momento em que a alta direção permite que eles participem do processo de pesquisa interna, planejamento de seus ambientes de trabalho, nas metas e propósitos de suas tarefas, nas rotinas de informação e feedback e nas campanhas externas. Os funcionários ficam dispostos a se comprometerem com o negócio e com a estratégia de Endomarketing quando compreendem que são capazes de se envolver na melhoria de algo que lhes é importante.

Complementando, Grönroos (1995, p. 295) deixa claro que nunca se deve esquecer o foco externo da estratégia de Endomarketing e de qualquer programa de Endomarketing. Seu principal objetivo é a melhoria do ambiente de trabalho e das tarefas dos empregados, porém, o principal foco do Endomarketing recai sobre o impacto de cada empregado no marketing externo. Portanto, o foco interno e externo do Endomarketing caminha lado a lado e nenhum deles pode ser esquecido.

Bekin chama a atenção para o fato de que é fundamental ter um diagnóstico para a implantação do Endomarketing. Somente a partir de uma avaliação cautelosa e sistemática do ambiente interno da empresa um programa de Endomarketing pode ter êxito. Nessa avaliação obtemos os pontos fortes e fracos da empresa do ponto de vista de seu ambiente interno, de sua cultura organizacional. Essa avaliação do ambiente interno traz à tona as estratégias do ambiente externo. Fazemos uma radiografia interna da empresa que leva em conta suas forças, suas fraquezas, as oportunidades existentes e as ameaças a seu desempenho (2004 p. 62).

Na opinião de Souza, Ponce e Souza & Santos *apud* Simões (2005, p. 6-8) as etapas para a estruturação e a implementação de um projeto de endomarketing devem ser as seguintes:

1. **Análise do ambiente:** Procura identificar o ambiente interno e externo da empresa. No ambiente interno está incluídas a identificação geral da empresa, que é o levantamento de suas filosofias, políticas, estratégias, missão, objetivos e metas. Já o ambiente externo abrange aspectos que influenciam as relações de trabalho entre a organização, o empregado e o cliente. Nesse caso são fatores econômicos, políticos, legais, tecnológicos e sócio-culturais.

2. **Diagnóstico da situação:** tem como objetivo analisar e avaliar os fatores positivos, negativos, internos e externos presentes na relação entre a empresa, empregados e clientes que influenciam na realização dos objetivos da organização. No foco interno podem ser realizados questionários autopreenchíveis ou discussões em grupo com a alta administração. Os resultados permitirão conhecer as percepções e opiniões do pessoal quanto à situação de trabalho, focos de tensão entre as áreas funcionais, problemas de baixa moral no grupo, pouca consciência dos funcionários em relação à missão e pouco conhecimento sobre o papel desempenhado. Em relação ao foco externo, as pesquisas mercadológicas são muito importantes para identificar a percepção do cliente final quanto à qualidade do atendimento, entrega dos produtos, etc. Desta forma, o diagnóstico da situação faz com que a organização conheça melhor suas ameaças e oportunidades.

3. **Determinação dos objetivos do projeto de endomarketing:** usando como base o diagnóstico da situação elaborado anteriormente, é possível listar os objetivos que irão potencializar as oportunidades e diminuir as ameaças identificadas. Os objetivos podem ser classificados em dois níveis: estratégico e tático. Como exemplo, seguem alguns objetivos que podem ser alcançados com a aplicação de um programa de marketing interno: a) integrar a participação de todos os elementos da organização; b) criar, encorajar e destacar os papéis dos funcionários na organização; c) desenvolver um produto que seja orientado para o reconhecimento dos empregados e, ao mesmo tempo, capaz de desenvolver nos mesmos valores orientados para a satisfação do cliente; d) identificar as necessidades dos empregados e desenvolver programas ou produtos para satisfazer essas necessidades; e) selecionar e reter os melhores profissionais; f) facilitar as trocas dentro da organização, para contribuir na

construção, harmonia e fortalecimento dos relacionamentos; g) estabelecer canais adequados de comunicação interpessoal; h) criar e promover projetos, idéias ou valores úteis à empresa; i) questionar e resolver problemas de estrutura, funcionamento, comunicação e organização; j) identificar os fatores de satisfação ou insatisfação dos clientes em relação a sua interação com a organização; l) assegurar que os empregados obtenham informação contínua.

4. **Concepção das estratégias que viabilizarão o programa:** as estratégias são as atividades por meio das quais se alcançarão os objetivos finais. Com base no composto de marketing, é sugerida uma abordagem para a concepção das mesmas:

- **Produto ou serviço:** são os incentivos que precisam ser oferecidos aos diferentes segmentos da organização para assegurar a valorização dos empregados e estimular seu comprometimento. Exemplos: política de treinamento que põem em evidência a maneira correta de como tratar o cliente; remuneração e benefício; recrutamento, seleção e avaliação de desempenho; probabilidade de carreira e promoção; reconhecimento pelo bom desempenho; relacionamento no ambiente de trabalho; processo de comunicação e identificação com a empresa.

- **Preço:** desempenho que os segmentos deverão oferecer para a organização em troca do produto ou serviço oferecido pela empresa. Deve ser estabelecido de maneira clara.

- **Promoção:** são os meios de comunicação em que o produto ou serviço será comunicado ou promovido, tais como: material escrito, vídeo ou apresentações pessoais. O objetivo da promoção é despertar a atenção do público interno para o que está sendo ofertado.

- **Distribuição:** não deve se limitar ao ambiente interno da organização, mas precisa contemplar todos os canais reais da empresa. Com isso, ela irá garantir a venda de uma imagem positiva como empregadora e, assim captar os potenciais candidatos que tenham perfis compatíveis com os valores praticados.

5. **Levantamento dos custos de implementação:** um projeto de Endomarketing exige que haja um maior engajamento dos recursos humanos, mudanças significativas no comportamento, uma equipe de desenvolvimento e implementação do programa e um orçamento.

6. **Determinação dos instrumentos de avaliação:** para verificar se os resultados esperados foram atingidos, são determinados padrões a serem utilizados. Nesta fase, são definidas medidas para avaliar o impacto do programa em intervalos de tempo determinados. Estas medidas podem incluir testes de percepções, comportamentos, e opiniões dos funcionários e clientes atingidos.

De acordo com Hooley, Saunders e Piercy (2001, p. 354-355) a estrutura de um programa de marketing interno pode ser apresentada nos seguintes termos:

- **O produto:** O produto, no nível mais simples, consiste de estratégias e do plano de marketing. Porém, fica subentendido que o produto a ser vendido trata-se daqueles valores, atitudes e comportamentos necessários para fazer o plano de marketing funcionar de verdade. No nível extremo do produto está o trabalho em si, como é redefinido e reformulado pela estratégia de mercado, então, ele fará a vida das pessoas que trabalham mais agradável.

- **O preço:** O elemento preço do mix de marketing interno não é os custos; mas está relacionado com o que se pede para os clientes internos “pagarem” quando eles compram o produto e o plano de marketing. Isso pode incluir o sacrifício de outros projetos que concorrem por recursos com esse plano, mas mais fundamentalmente o custo psicológico pessoal de adotar diferentes valores-chave, e mudar a maneira como o trabalho é feito. O preço a ser pago por diferentes partes do mercado interno, se o plano for implementado com sucesso, não deveria ser ignorado como uma grande barreira e obstáculos de vários graus de dificuldade.

- **Comunicação:** O aspecto mais tangível do programa de marketing interno é a mídia de comunicação e as mensagens usadas para informar e persuadir, e para trabalhar nas atitudes do pessoal-chave no mercado interno. Isso inclui não apenas a

comunicação escrita, como resumos do plano e relatórios, mas também apresentações cara a cara para indivíduos e grupos que sejam importantes para o sucesso do plano.

- **Distribuição:** O elemento canal de distribuição do mix está relacionado aos locais físicos e sócios técnicos em que temos de entregar o produto e suas comunicações: reuniões, comitês, sessões de treinamento para os gerentes e pessoal, seminários, relatórios escritos, comunicação informal, ocasiões sociais etc. Mas o canal de distribuição final é o gerenciamento do recurso humano, e no alinhamento do treinamento recrutamento, os sistemas de avaliação e recompensa atrás das estratégias de marketing, para que a cultura da companhia se torne o canal de distribuição real para as estratégias de marketing interno.

2.4.1 Ações e Instrumentos utilizados para a prática do Endomarketing

Na visão de Spiller *et al* (2004, p. 105) as práticas de marketing interno precisam incluir diversos aspectos, tais como canais de comunicação interna, propagação e fortalecimento da cultura empresarial; pesquisas sobre o consumidor interno; captação e seleção; benefícios e serviços; integração interna; avaliação, reconhecimento e recompensa.

Nesta perspectiva Rabaça e Barbosa (1996, p. 130) destacam que diversos instrumentos são utilizados no desenvolvimento do trabalho de comunicação e prática de endomarketing com empregados. A escolha do veículo mais adequado ou conjunto de veículos acontece conforme as características da informação, sua urgência e necessidade de tratamento.

De acordo com os mesmos autores os instrumentos utilizados podem ser audiovisuais, campanhas de sensibilização e mobilização em torno de um determinado tema, publicações, programas de comunicação interpessoal, projetos e eventos que são ações multifuncionais, que aproximam os empregados da empresa, ampliando as fronteiras do ambiente de trabalho (RABAÇA e BARBOSA, 1996, p. 130-134).

Spiller *et al* (2004, p. 94) afirma que no marketing interno podem-se empregar instrumentos como *empowerment* e intranet. O funcionário é o consumidor do emprego, e o emprego é um produto que pode ser trabalhado com as mesmas ferramentas do marketing externo: pesquisas de opinião; engenharia de produto (incluindo descrições de função, faixas salariais, benefícios, planos de carreira e de capacitação); comunicação (através de intranet, jornal interno, mural); e promoções (premiações, eventos, homenagens e serviços especiais).

2.4.2 Ações complementares

As empresas visionárias, na concepção de Brum (1998, p. 143) se distinguem das demais porque é difícil saber o que acontecerá com elas, mas se sabe que continuarão a existir porque possuem mais do que boas idéias. Essas empresas não estão atentas apenas na comunicação mercadológica, mas trabalham a sua imagem de marca interna e externamente associando o marketing interno ao marketing cultural, social e comunitário.

Brum (1998, p. 144-163) identifica as seguintes ações como complementares ao Endomarketing:

1. **Marketing de Benefícios.** As empresas precisam utilizar todos os instrumentos de comunicação interna para que o funcionário saiba o que a empresa faz por ele com relação a benefícios. Dentro desse contexto, existe hoje o balanço social, que é a maior ação desenvolvida por uma empresa no sentido de prestar contas aos funcionários e à comunidade como um todo, sobre o montante gasto com benefícios. Em relação a estes, o ideal é oferecer um pacote bem atraente, que atinja a todos os funcionários. Eles podem incluir, viagens e participações em eventos como: congressos, eventos de lançamentos de novos produtos na área de atuação, práticas de esporte e até investimento em novos equipamentos, tecnologia de ponta, pesquisas e desenvolvimento de novos processos que facilitem o trabalho.

2. Marketing de Incentivos. A motivação é resultado do incentivo e este pode acontecer das mais diversas formas. Os programas de incentivos à produtividade, à melhoria do atendimento ao público e ao aumento de vendas são os mais utilizados e têm na sua concepção idéias bastante criativas. Uma forma de motivar e incentivar os funcionários são os programas de participação nos resultados, que contribuem efetivamente na melhoria contínua da empresa, incentivando o desenvolvimento das pessoas e do negócio como um todo.

3. Marketing Social e Comunitário. A empresa que tem uma participação comunitária consciente e generosa produz um sentimento de orgulho muito grande em seus funcionários. A filantropia vem, portanto, se transformando numa poderosa vantagem competitiva para as empresas e seus dirigentes, além dos resultados que representa para comunidades carentes. O Marketing Social e Comunitário não é promoção de vendas. É uma questão de postura e de valores de uma corporação, por isso contribui para influenciar positivamente o comportamento do público interno.

4. Marketing Cultural. Além de todos os instrumentos educativos e culturais que podem ser utilizados em programas de endomarketing, como livros, filmes e peças teatrais, existe também a possibilidade da empresa proporcionar aos funcionários a oportunidade de assistir um grande evento cultural, patrocinado por ela. Isso pode não ter muita importância para a empresa, mas tem um valor inestimável para o funcionário. A cultura tem sido uma importante ferramenta para alavancar qualquer tipo de marca, pois utiliza o prestígio de um produto artístico como forma de conferir atributos positivos à imagem que possui.

Brum (1998, p.163) ainda conclui afirmando que a empresa que conseguir juntar “benefício, incentivo, solidariedade e cultura dentro de um mesmo programa de Endomarketing certamente terá, nos seus funcionários, grandes aliados para desenvolver suas ações mercadológicas”.

2.4.3 Fatores que determinam o sucesso de um projeto de Endomarketing

Ponce *apud* Simões (2005, p. 8) realizou alguns estudos sobre os fatores críticos de sucesso de um projeto de endomarketing, gerando as seguintes conclusões: Primeiro, que o sucesso do projeto depende de uma administração apropriada, que promova um processo de troca entre a organização e indivíduos, estimulando em ambos uma atitude positiva e atingindo com eficiência os objetivos da organização. Dessa forma, um programa de endomarketing busca integrar a participação de todos os elementos da organização.

Segundo, que um projeto abrangente deve preocupar-se com o recrutamento, seleção, treinamento, motivação, comunicação e esforços para manter os melhores funcionários. Deste modo, a organização tem a responsabilidade de elaborar descrições específicas de cargos e comportamentos efetivos de recrutamento (PONCE *apud* SIMÕES, 2005, p. 8).

Na opinião de Grönroos (1995, p. 287) existe um risco muito grande de que nada de duradouro seja alcançado se as atividades de Endomarketing forem implementadas apenas como uma campanha ou como atividades separadas, sem conexão a outros fatores gerenciais. A estrutura organizacional e a estratégia da empresa devem tolerar o estabelecimento de uma cultura de serviços. Além disso, para realizar todas as tarefas do Endomarketing, é preciso que os métodos de gestão, o estilo de gerência e liderança dos gerentes e supervisores ofereçam seu suporte.

Grönroos (1995, p. 287) complementa afirmando que os três pré-requisitos para um Endomarketing bem-sucedido são:

- O Endomarketing deve ser considerado parte integrante da gestão estratégica;
- O processo de Endomarketing não pode ser impedido por falta de apoio gerencial ou por uma estrutura organizacional;
- A alta administração deve demonstrar constantemente um apoio ativo ao processo de endomarketing.

O endomarketing, para ser bem sucedido deve começar com a alta administração. Em seguida, as gerências de nível médio e os supervisores têm que aceitar e desempenhar seu papel no processo. Somente então os esforços de endomarketing direcionados aos empregados de contato podem ser bem sucedidos. A capacidade dos empregados de funcionarem como “marqueteiros de plantão” conscientes do serviço depende em grande parte do apoio e encorajamento que recebem dos supervisores (GRÖNROOS, 1995, p. 288).

Simões (2005, p.8) finaliza afirmando que o sucesso de um projeto de endomarketing depende: “(a) de ser considerado parte integral da estratégia de gerenciamento; b) de ser condizente com a estrutura organizacional implementada; c) de receber apoio constante e ativo tanto da alta administração como de todos os empregados”.

É comum que os esforços de marketing interno concentrem-se nas equipes de vendas, as quais possuem contato direto com o cliente final. No entanto, deve-se lembrar que estas equipes freqüentemente dependem do apoio de outras áreas da organização e, se estas não estiverem suficientemente preparadas para dar o suporte necessário, os resultados poderão não ser atingidos (SIMÕES, 2005, p. 9).

2.4.4 Resultados que podem ser obtidos

O principal resultado que as empresas obtêm de um bom programa de endomarketing é fazer com que as pessoas sejam felizes no seu local de trabalho. É muito importante investir em um bom clima organizacional, pois isso aumenta a produtividade, agiliza as decisões e diminui a rotatividade de pessoal (BRUM, 1998, p. 169).

Brum (1998, p. 171-172) enfatiza que é possível citar vários fatores, como resultados que podem ser obtidos através de um programa de endomarketing, porém prefere deter-se em quatro, que são:

- Postura interativa: significa sintonia entre empresa e funcionários, com iniciativa no estabelecimento de contatos, manutenção de uma relação próxima e amigável, observação de reações e doação de atenção entre as duas partes.
- Transparência: trabalha a clareza na ação de comunicação interna através de colocações objetivas e diretas, uso de uma linguagem clara e compreensível e preocupação com a correta assimilação da mensagem.
- Democracia: estimula a participação e o consenso através de compartilhamento de decisões e informações e demonstração de real interesse pela opinião das pessoas.
- Foco: orienta a empresa para resultados através de organização e planejamento de ações a partir da definição de metas a serem perseguidas, priorização de assuntos relevantes e de uma ampla visão sobre os contextos interno e externo da empresa.

“A organização que conseguir chegar a esses resultados será menos máquina e mais sentimento, menos estrutura e mais ambiente, menos burocracia e mais processo” (BRUM, 1995, p.172).

2.4.5 Motivação

Para Czinkota *et al* (2001, p. 145) a motivação é o que movimenta as pessoas, ou seja, é a força motriz de todo o comportamento humano. Falando de maneira mais formal a motivação é definida como o estado que impulsiona ou estimula o comportamento das pessoas em direção a um objetivo.

A este respeito, Bekin (2004, p. 88) tem a seguinte definição:

A motivação é um processo global que tem como objetivo final comprometer o funcionário com as causas e os objetivos da empresa para integrá-lo à cultura organizacional. Esse comprometimento implica o aprimoramento do desempenho do funcionário por meio de sua valorização e satisfação como indivíduo que pertence a uma organização. Vale a pena esclarecer que esse comprometimento baseia-se na noção de cliente interno.

Na opinião do mesmo autor o processo de motivação deve formar uma seqüência constituída pelas seguintes fases: estímulo, esforço, desempenho, valorização, recompensa, satisfação e comprometimento. Cada etapa dessa seqüência tem uma função precisa e deve ser acionada para o processo de motivação seja bem-sucedido. As etapas formam uma sucessão necessária e ignorar qualquer parte pode prejudicar o processo de motivação (BEKIN, 2004, p. 88).

Bekin (2004, p. 89-90) enumerou os seguintes critérios como necessários para criar um processo de motivação:

1. Prioridade para a motivação do grupo de trabalho, com incentivo à parceria, à cooperação e à lealdade;
2. Valorização do indivíduo no grupo;
3. Integração baseada nos valores e objetivos da empresa;
4. Reforço contínuo de uma atitude baseada em valores compartilhados;
5. Recompensas e prêmios dirigidos ao grupo para que todos se beneficiem dos resultados positivos;
6. Criação de um ambiente de interação na empresa;
7. Envolvimento dos funcionários no planejamento e na tomada de decisões;
8. Estímulo à iniciativa e à atitude criativa;
9. Delegação de poderes de acordo com a natureza da função exercida;
10. Remuneração adequada.

O processo de motivação, conforme Bekin (2004, p. 88) implica o reconhecimento do trabalho, a valorização do indivíduo e sua recompensa. Eis o que a

empresa precisa fazer para ter funcionários motivados: praticar os valores implícitos em cada uma dessas etapas.

2.4.6 Treinamento e Desenvolvimento

“Treinamento nada mais é que a evidência de carências de conhecimento e práticas, que justificam a necessidade de um aprimoramento, de uma reciclagem”. Dessa forma, o treinamento deve ser qualificado como educação, transmissão não somente de técnicas, mas de valores necessários a todo trabalho em equipe, que envolvem a possibilidade de desenvolvimento profissional e humano (BEKIN, 2004, p. 71).

Na concepção de Grönroos (1995, p. 291) o treinamento, em forma de programas internos e externos, é quase sempre um componente básico necessário a um programa de Endomarketing e cita três tipos de treinamento que podem ser incluídos:

- Desenvolvimento de uma visão holística de como funciona uma estratégia para serviços e qual o papel de cada indivíduo em relação aos outros indivíduos, funções dentro da empresa e clientes;
- Desenvolvimento e reforço de atitudes favoráveis em relação a uma estratégia para serviços e ao desempenho de “marqueteiros de plantão”;
- Desenvolvimento e reforço das habilidades de comunicação, vendas e serviços entre os empregados.

Grönroos (1995, p. 291) complementa afirmando que “o treinamento, juntamente com o suporte à comunicação interna, constituem a ferramenta predominante do aspecto de gerenciamento de comunicação do endomarketing”.

2.4.7 Comunicação Interna

“A comunicação com empregados objetiva o alinhamento da informação, a mobilização dos empregados, de forma a obter-lhes o compromisso de trabalhar para alcançar os objetivos da companhia, e a sustentação dessa mobilização” (RABAÇA e BARBOSA, 1996, p. 129).

Robinette e Brand com Lenz (2002, p. 187) defendem que relacionamento forte entre a alta direção e funcionários exigem os mesmos elementos dos relacionamentos com o cliente, só que em doses maiores. Benefícios mútuos, comprometimento, autenticidade e comunicação são componentes vitais. E, mais uma vez, a comunicação em diversos níveis será um meio essencial para a divulgação dos outros componentes.

Segundo Brum (1998, p. 66) existem cada vez mais esforços para personalizar a comunicação interna. Através de uma linguagem simples e lógica e de um tratamento individualizado, sem se tornar diferenciado, é possível fazer do funcionário um aliado por meio de várias estratégias e instrumentos.

Os meios de comunicação interna, de acordo com Spiller *et al* (2004, p. 106) podem ser o jornal interno, intranet, panfletos, pôsteres, manuais, quadros de aviso, filmes etc. As oportunidades de contato com o funcionário já existem naturalmente, desde o processo de seleção e o programa de integração até a frequência ao refeitório, aos eventos comemorativos, aos treinamentos. Existem, ainda, as interfaces com as áreas de recursos humanos e assistência social, os eventos esportivos internos e os programas de voluntariado da empresa.

Mitchell *apud* Hooley, Saunders e Piercy (2001. p. 350) argumenta que a comunicação interna está se tornando uma das ferramentas mais importantes para as companhias criarem vantagem competitiva: para a entrega de promessas amplas; para melhorar os níveis de serviço ao consumidor; para uma inovação melhor e mais rápida e para uma suave embora rápida mudança tecnológica e cultural.

No entendimento de Brum (1998, p. 71) o Endomarketing não serve apenas para informar, mas sim para disciplinar a direção da empresa para determinadas

atitudes de aproximação com o funcionário. Dessa forma, a comunicação é tratada “como um processo pelo qual idéias e sentimentos são transmitidos de indivíduo para indivíduo dentro de um mesmo ambiente de trabalho”.

2.5 CLIMA ORGANIZACIONAL

Clima organizacional, na opinião de Barçante e Castro (1999, p. 16) “é a atmosfera resultante das percepções que os funcionários tem dos diferentes aspectos que influenciam seu bem-estar e sua satisfação no dia-a-dia de trabalho”.

Champion apud Luz (2003, p. 10) define clima organizacional nos seguintes termos:

Pode-se definir clima organizacional como sendo as impressões gerais ou percepções dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho; embora nem todos os indivíduos tenham a mesma opinião, pois não tem a mesma percepção, o clima organizacional reflete o comportamento organizacional, isto é, atributos específicos de uma organização, seus valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho.

Da mesma forma Gomes (2006, p. 1) explica que o clima organizacional procura retratar o grau de satisfação dos funcionários em relação a diversos itens, como: seu trabalho, a empresa, ele mesmo, colegas de trabalho, condições de trabalho, diretoria/chefia, bem como identificar o grau de alinhamento entre a cultura determinada pela organização e as ações realizadas no dia-a-dia.

Na compreensão de Barçante e Castro (1999, p. 14) existem inúmeras variáveis que atuam sobre o clima organizacional, e essas variáveis possuem três grandes níveis: macro, micro e individual. O nível macro abrange todos os fatores externos a empresa, e que atua tanto sobre ela, quanto sobre cada um de seus membros. No nível micro se situa os sistemas próprios à empresa. E finalmente, no nível individual, estão

as experiências individuais de cada funcionário, determinando a maneira como a realidade organizacional é percebida.

Para Luz (2003, p. 31) o clima organizacional pode ser bom, prejudicado ou ruim. O autor explica que o clima é bom quando predominam as atitudes positivas e no ambiente de trabalho há confiança, entusiasmo, engajamento, participação, dedicação, satisfação, motivação e comprometimento da maior parte dos funcionários. A baixa rotatividade e o alto tempo de permanência na empresa são bons indicadores desse tipo de clima.

Por outro lado, o clima é prejudicado ou ruim quando algumas variáveis da organização afetam de forma negativa a maioria dos funcionários, gerando tensões, discórdias, desuniões, rivalidades, conflitos, etc (LUZ, 2003, p. 31).

Xavier *apud* Barçante e Castro (1999, p. 13) conclui que “o clima organizacional não é uma vaga analogia meteorológica. É um fenômeno invisível, mas perceptível em toda organização”.

2.6 CONSIDERAÇÕES OBTIDAS ATRAVÉS DA REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Relativamente ao tema proposto não se pretende esgotar todas as possibilidades, porém, espera-se poder relacioná-los de forma coerente e substancial. Na revisão teórico-empírica buscamos o confronto de informações que delineiam nossas pretensões.

Sabedores das dificuldades de conscientização e transformação nas empresas, sobretudo as de serviço público. Através das boas relações de trabalho que podem ser desenvolvidas, principalmente, porque o maior bem que se tem é o funcionário, ou seja, a pessoa, a alma, o ser humano e não a máquina.

O emprego do endomarketing como proposta capaz de alcançar a excelência, transformando gradativamente velhos hábitos e capaz de construir novos hábitos culturais, tendo poder para conscientizar o indivíduo como sendo força motriz para alcance dos objetivos coletivos, conduzindo ao ajuste e à maturidade organizacional.

Pretende-se de início, atingir a Diretoria de Hemocentro, que desempenha importante função dentro do Hospital Universitário Regional de Maringá do Município de Maringá.

Acredita-se que com o uso das técnicas já evidenciadas, haverá o poder de transformação em que, caso alcance as metas estabelecidas, possa-se por meio de um processo de irradiação, transformar todas as diretorias que o Hospital Universitário abrange.

Tudo através da conquista de bons resultados e pela capacidade de percepção das pessoas que estando os funcionários satisfeitos e conscientes de seu papel, certamente também os usuários finais de igual forma, encontrarão satisfação. Gradativamente aquele que não tiver sensibilidade suficiente para se transformar é que não estará se sentindo bem no meio inserido. Ele é quem será a exceção.

3. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO

3.1 DESCRIÇÃO DO TRABALHO

A abordagem que trata o presente Projeto Técnico aplica-se à implantação de medidas no campo da Qualidade e Produtividade, voltados a solucionar problemas relacionados com a Diretoria de Hemocentro, especificamente no que versa sobre a qualidade e sua importância para o perfeito desenvolvimento na empresa pública, buscando propor através do Endomarketing uma alternativa técnica para a solução do problema. A metodologia de levantamento realizada para o diagnóstico, foi através de observações, pesquisas, mapeamento, verificação documental entre outros, além de consultas e levantamentos bibliográficos utilizados em cada passo, para embasamento teórico e prático.

O Hemocentro Regional de Maringá como descrito anteriormente é uma Diretoria do Hospital Universitário Regional de Maringá - HUM/Universidade Estadual de Maringá. Sendo este um hospital de ensino de órgão público, este fato impede a argumentação da importância da qualquer programa de qualidade, pura e simplesmente, através de informações embasadas apenas em valores monetários. O convencimento da alta administração, por meio da Diretoria do Hemocentro se faz mister, uma vez que o mínimo que se espera pela população usuária dos serviços prestados pelo Hemocentro, é o bom atendimento de forma eficiente e preferencialmente, sem muita demora.

Devemos considerar o lado subjetivo das organizações e de grupo dirigente, ou seja, a Universidade Estadual de Maringá, as diversas gestões administrativas, dirigidas por diversos reitores e equipes, por períodos de tempo determinados, relacionados com seus interesses políticos.

Qualquer programa, por melhor que seja o planejamento, está sujeito à falhas. Deste modo, indicamos a Diretoria de Hemocentro, representando uma unidade administrativa do Hospital Universitário Regional de Maringá, como escolha de uma área piloto, para efetuarmos um ensaio da contribuição para o processo de implantação de um modelo voltado para a Qualidade através do Endomarketing e dos Conceitos de Marketing de Serviços. A escolha desta diretoria se deu pela representatividade que oferece, simultaneamente, pelas seguintes características: atendimento direto ao público e arrecadação significativa.

Como já abordado, partimos da premissa de que a obtenção de êxito junto aos funcionários do Hemocentro Regional de Maringá pode estimular os demais setores de todo o Hospital Universitário Regional de Maringá, podendo despertar naturalmente, quiçá outros departamentos da Universidade Estadual de Maringá.

Para que possamos oferecer atendimento e serviço eficientes, temos que acreditar que isto é possível, resgatando em nós o prazer de estarmos ali.

3.2 A EMPRESA

A empresa Hospital Universitário Regional de Maringá - HUM é um hospital de ensino, reconhecido pelo MEC, ligado diretamente à reitoria da Universidade Estadual de Maringá. Apresenta um organograma funcional do tipo piramidal e burocracia do tipo especializada que oferece atendimento ambulatorial e de internação.

O Hemocentro Regional de Maringá é uma Diretoria do Hospital Universitário Regional de Maringá - HUM/Universidade Estadual de Maringá, vinculada à Rede HEMEPAR – Centro de Hematologia e hemoterapia do Paraná e conveniado ao SESA. Localizado no campus da Universidade Estadual de Maringá, ao lado do HUM, e possui 1.364,53m² de área construída, sendo 862,33m² de construção térrea e 502,20m² de construção em pavimento superior.

É um órgão público sem fins lucrativos e de referência regional com atuação em Maringá e na Macro Região IV que compreende 28 (vinte e oito) municípios da 15ª Regional de Saúde. Coordena e desenvolve ações estabelecidas na política de sangue da Macro-região, descentralizando atividades do HEMEPAR - Curitiba.

O Hemocentro realiza coletas externas de sangue em parceria com Clube de Serviços; Associação de Bairros; Associação dos Doadores Voluntários de Sangue; Secretarias Municipais de Saúde; Empresas locais de comércio; Estabelecimentos de Ensino; Serviço Militar; e outros que nos solicitam, proferindo palestras instrutivas sobre os serviços prestados pela Unidade, incentivando a doação voluntária e esclarecimentos quanto ao uso de hemocomponentes.

Presta assistência à rede de serviços de saúde na área de hematologia e hemoterapia suprimindo as necessidades de sangue e hemocomponentes a pacientes atendidos pela rede SUS e dos convênios firmados com hospitais e empresas situados na sua área de abrangência. Sendo a sua receita baseada, exclusivamente, nos serviços médicos e hospitalares prestados aos usuários do Sistema Único de Saúde.

Atualmente conta com uma equipe multidisciplinar composta por 62 (sessenta e dois) profissionais cujo perfil é mostrado na tabela (1).

TABELA 1 – PERFIL DO QUADRO DE PESSOAL

Cargo	Nº	Vínculo	Escolaridade			
			Pós-Grad.	3º Grau	2º Grau	1º Grau
Administrador	1	UEM	1			
Almoxarife	1	UEM			1	
Assistente Social	2	UEM	2			
Auxiliar Cozinha	3	UEM			3	
Auxiliar Saúde Pública	2	15a RS/SESA		1		
Auxiliar Laboratório	2	UEM	1		1	
Auxiliar Enfermagem	7	UEM	2		5	
Bioquímico	8	UEM	8			
Bioquímico	2	15a RS/SESA	2			
Enfermeiro	3	UEM	2	1		
Médico	6	UEM	6			
Motorista	2	UEM			1	1
Químico	1	UEM		1		
Zelador	6	UEM		1		5
Técnico Administrativo	7	UEM	1	4	2	
Técnico Informática	1	UEM	1			
Téc. Assuntos Educacionais	2	UEM		2		
Técnico Laboratório	6	UEM	1	1	4	
Total	62	UEM				
Cargos Efetivos	62					
Diretor	1 - cargo comissionado					
Chefe Técnico	1 - função gratificada					
Encarregado	5 - função gratificada					

FONTE: Relatório interno da empresa

Alguns funcionários iniciaram sua carreira profissional na empresa, pois a mesma oferece oportunidades para os jovens que estão ingressando no mercado de trabalho, assim como muitos se qualificaram através do plano de capacitação institucional.

Tem como rotina diária à realização dos serviços:

- ✓ Captação de doadores de sangue;
- ✓ Coleta de sangue interna e externa dentro da sua área de abrangência;
- ✓ Fracionamento do sangue coletado;

- ✓ Exames Imunohematológicos de doadores;
- ✓ Exames sorológicos de doadores e pacientes;
- ✓ Exames imunohematológicos necessários ao ato transfusional;
- ✓ Distribuição de hemocomponentes aos hospitais conveniados;
- ✓ Atendimento ambulatorial hemoterápico e hematológico a pacientes portadores de hemopatias cadastrados na Unidade;
- ✓ Cursos e treinamentos referente a questões hemoterápicas e hematológicas;
- ✓ Cadastramento de candidatos à doação de Medula Óssea.

Processos Finalísticos:

- ✓ Captação de doadores de sangue;
- ✓ Triagem de doadores de sangue;
- ✓ Coleta de sangue interna e externa dentro da sua área de abrangência;
- ✓ Fracionamento e armazenamento do sangue coletado;
- ✓ Exames Imunohematológicos de doadores;
- ✓ Exames sorológicos de doadores e pacientes;
- ✓ Liberação e rotulagem dos hemocomponentes;
- ✓ Realização de testes compatibilidade;
- ✓ Distribuição do sangue; Transfusão de sangue;
- ✓ Controle de Qualidade dos hemocomponentes

Principais processos de apoio:

- ✓ Copa de doadores;
- ✓ Serviços gerais de limpeza e manutenção;
- ✓ Serviços gerais de manutenção;
- ✓ Garagem;
- ✓ Patrimônio;
- ✓ Secretaria;
- ✓ Setor administrativo;

- ✓ Setor de recursos humanos;
- ✓ Educação contínua;

O Hospital Universitário Regional de Maringá - HUM juntamente com alguns hospitais privados cadastrados pelo Sistema Único de Saúde – SUS como o Hospital Bom Samaritano; Santa Casa de Misericórdia de Maringá, Hospital Municipal de Maringá e postos da secretaria municipal de saúde são responsáveis pelo atendimento da grande maioria da rede.

A seguir serão descritos os dados relativos aos processos realizados entre o período de Janeiro à Novembro de 2007.

TABELA 2 – NÚMERO DE ATENDIMENTO REFERENTE AOS PROCESSOS NO PERÍODO DE JANEIRO À NOVEMBRO DE 2007

PROCESSOS	NÚMERO TOTAL DE ATENDIMENTO	MÉDIA MENSAL
CANDIDATOS À DOAÇÃO	11.942	1.086
BOLSAS COLETADAS	8.322	756
PACIENTES ATENDIDOS NO AMBULATÓRIO DO HEMOCENTRO	3.234	294
TRANSFUSÕES REALIZADAS NO HEMOCENTRO	356	32
HEMOCOMPONENTES TRASFUNDIDOS	5.864	533
CADASTRO À DOAÇÃO DE MÉDULA	5.149	468

FONTE: Relatório mensal da empresa

Com relação ao sistema de seleção dos funcionários, este é realizado através de concurso. A empresa não tem um departamento de RH estruturado e por isso não possui programas de treinamento específicos para cada cargo. Frequentemente os funcionários recebem as informações e aprendem suas tarefas com colegas que já possuem mais experiência ou com encarregados de setor.

Em relação aos salários dos funcionários, estes são diferenciados e seguem o Plano de Cargos e Salários da Universidade Estadual de Maringá.

Para prevenir doenças e manter a saúde de seus funcionários, anualmente é realizado exame periódico com todos os funcionários da instituição.

O Hemocentro e Hospital Universitário mantêm uma política de segurança no trabalho através do trabalho da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho – CIPA. Essa comissão é composta por representantes da instituição e dos funcionários e tem como missão a elaboração e instalação de programas, equipamentos e treinamentos para minimizar e prevenir o risco de acidentes e doenças ocupacionais no ambiente de trabalho.

As transformações da economia em nível mundial ocasionaram mudanças substanciais que afetam a qualidade do ambiente, tornaram o cliente muito mais exigente e compeliram as organizações a adaptarem-se frente às novas exigências. Então, é necessário conhecer bem a organização em si própria, assim como, em especial, ao público a que se destina.

A adoção de novos paradigmas de administração, bem como as mudanças ligadas à competição e sobrevivência, seja por recursos produtivos ou por clientes, também.

Para se conhecer a percepção dos funcionários do Hemocentro em relação à qualidade aplicamos de forma intencional, um questionário para obtermos informações reais, de forma generalizada e também pertinente aos serviços públicos prestados pelo Hemocentro Regional de Maringá objeto central deste trabalho.

O recurso básico de geração da qualidade é o funcionário público e é muito importante que se tenha esta conscientização. O elemento básico de desenvolvimento de um funcionário em programa da qualidade é a motivação. É imprescindível conhecer o que pensa o público interno para tanto foi aplicado o questionário para possibilitar

acesso ao grau de satisfação do mesmo. De posse das informações encontradas será necessário repassá-las ao público interno para conhecimento, avaliação, troca de experiências e amadurecimento, com isto, estimular a vontade de melhorar índices ou reavaliar procedimentos internos, enfim estabelecer uma dinâmica voltada ao alcance de qualidade nos serviços prestados bem como, satisfação dos públicos interno e externo.

As perguntas do questionário foram inicialmente elaboradas objetivando-se a apreciação sobre a percepção dos colaboradores em relação à situação do Sistema de Qualidade, a ser utilizada como subsídio na investigação, voltada para verificação da idéia pré-concebida e rotulada de descaso do órgão público e ainda, reforçar a idéia de que é necessário o estabelecimento de mudanças, justificando o começo de uma intervenção voltada para a qualidade no serviço público.

Através de um memento pedagógico os itens do questionário foram apresentados com clareza, objetivando que os informantes pudessem responder com precisão e sem ambigüidade. Na abertura foram efetuadas explicações iniciais sobre a seriedade da pesquisa e ainda, sobre a importância da colaboração dos que foram selecionados para participar do trabalho como informantes e, principalmente, sobre a maneira correta de preencher o questionário e a devolvê-lo.

Foi distribuído para os funcionários de todos os níveis. Como o serviço ocorre em regime de escala, e a pesquisa foi realizada em dois períodos de trabalho, foram excluídos os funcionários que não estavam em escala, funcionários recém contratados, de férias, folga, abono, etc. Número de funcionários: 62 (56,4%); Questionários distribuídos: 35 (100,0%); Questionários respondidos: 34 (97,1%).

O emprego de uma série de técnicas para a análise do material que foi obtido e, a interpretação deve expressar o verdadeiro significado do material, que se apresenta como em termos do estudo ao qual se dedica.

Existem vários métodos quantitativos que utilizam dados estatísticos para verificar a relação entre as variáveis, mas nenhuma delas garante que se trate de uma relação causal. Para isto é necessária uma aproximação de modelo lógico.

A interpretação deve expressar o verdadeiro significado do material, que se apresenta e esta será a relação que a lógica permitir. O valor da contribuição se dá por meio da pesquisa e de posse das informações que a lógica consentiu, resultando em comparações pertinentes, com isto, pela base dos resultados.

Generalizações apropriadas estarão mais dedicadas às pessoas, com linguagens próprias, apropriadas ao momento único, buscando a excelência na qualidade do desempenho.

O questionário utilizado como instrumento de pesquisa para a coleta dos dados foi estruturado com perguntas fechadas e abertas e o modelo do formulário aplicado encontra-se no APÊNDICE 1.

Os resultados tabulados obtidos, no sentido de conhecer a percepção dos funcionários em relação à situação do Sistema de Qualidade encontram-se no APÊNDICE 2.

Através dos resultados obtidos com a pesquisa observamos:

1. Satisfação dos Clientes Externos

Por não possuir um sistema de avaliação de satisfação dos clientes externos (Doadores e Pacientes), foi incluída uma questão sobre a percepção dos nossos colaboradores em relação à satisfação dos nossos clientes. Nesta pesquisa, 50% dos funcionários acham que os nossos clientes não estão satisfeitos com o serviço prestado.

Verifica-se assim, que o prestígio da empresa perante a comunidade é um fator relevante para os funcionários.

2. Avaliação da Qualidade

A pesquisa apontou que a falta de organização, em geral, no ambiente de trabalho, afeta diretamente o desempenho das atividades (53,1% das respostas). Existe um senso de cooperativismo (59,4%) e um indicativo de trabalho em equipe [(56,2% tem autonomia e 68,1% estão satisfeitos com o trabalho e com a relação com o seu superior (78,2%))].

É importante destacar que muitas respostas foram positivas em relação ao relacionamento com seu superior, confirmando que a maioria dos entrevistados tem liberdade para conversar com seus superiores, mas os dados evidenciam que não há uma padronização e/ou controle efetivo dos processos (75% dos relatos).

3. Nível de aceitação das mudanças da qualidade

Observa-se que a implantação do sistema de qualidade não terá tanta resistência tanto dos colaboradores quanto da alta direção pelos valores destacados na pesquisa (em ordem de prioridade: gostam do que faz > salário+benefícios > integração da equipe/instalação física > estabilidade no emprego/desafio existente). Os funcionários acreditam que o sistema não gerará burocracia (90%), que a padronização e o controle são necessários (93,8%), e que a responsabilidade pelo sucesso da implantação do programa de qualidade é de todos (96,9%).

4. Recursos para a implantação do sistema de qualidade

Não existe, explicitamente, a política, a missão e a visão da empresa. As metas e os planos de ação, ou não existe ou não são divulgados a todos os funcionários. Há pouca ênfase dada à gestão pelas diretrizes ou ao uso do desdobramento de metas que uniriam, de certa forma, a visão estratégica da empresa, com a gestão da rotina de trabalho. Este é um dos aspectos que não encontramos implantados (75% dos relatos).

Nesta perspectiva Rabaça e Barbosa (1996, p. 130) destacam que diversos instrumentos podem ser utilizados no desenvolvimento do trabalho de comunicação e

prática de endomarketing com empregados. A escolha do veículo mais adequado ou conjunto de veículos acontece conforme as características da informação, sua urgência e necessidade de tratamento.

Apesar de todas as dificuldades enfrentadas, as pessoas envolvidas nesta diretoria parecem possuir o senso de compartilhamento de resultados e isto pode contribuir sobremaneira para o início do processo de implantação de um programa voltado para a qualidade, com base na valorização humana, conhecimento dos conceitos de marketing de serviços, sendo o esteio para as aplicações de técnicas do endomarketing, voltadas especificamente para o público interno, ou seja, o funcionário.

Entendemos que as deficiências e os condicionantes que se apresentam podem ser convertidos em potencialidades para o que se pretende.

Diversas são as formas de tornar a empresa um lugar melhor para trabalhar, de motivar os funcionários, de conquistar os clientes e destacar-se perante a concorrência, só é preciso que a organização esteja disposta a buscar e inovar.

4. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Com base nos resultados obtidos através deste estudo, buscou-se criar estratégias e ações de endomarketing para o Hemocentro que fossem mais adequadas a sua realidade, objetivando contribuir para a melhoria da instituição e a satisfação do seu cliente interno.

Grönroos (1995, p. 288) afirma que para ser bem sucedido, o endomarketing deve começar com a alta gerência. Em seguida, as gerências de nível médio e os supervisores têm que aceitar e desempenhar seu papel no processo. Somente então os esforços de endomarketing direcionados aos empregados de contato podem ser bem sucedidos. A capacidade dos empregados de funcionarem como “marqueteiros de plantão” conscientes do serviço depende em grande parte do apoio e encorajamento que recebem dos supervisores. Dessa forma, a primeira estratégia de endomarketing para a empresa poderia ser voltada para os gestores, através de ações de desenvolvimento e treinamento com vistas a tornar os líderes mais capacitados para informar, acompanhar, aconselhar, ajudar, encorajar e controlar os colaboradores proporcionando mais inspiração e comprometimento aos mesmos.

Após a conscientização dos gestores, as estratégias de ações de endomarketing poderão ser voltadas para os colaboradores da empresa, conforme se sugere:

QUADRO 1– ESTRUTURA DE UM PROJETO DE ENDOMARKETING PARA O HEMOCENTRO

Estratégia de integração	Ação 1 - Novo colaborador Ação 2 - Promoção de eventos
Estratégia de desenvolvimento	Ação 1 - Treinamentos Ação 2 - Cursos e palestras Ação 3 - Pesquisa de satisfação interna Ação 4 - Pesquisa de satisfação externa
Estratégia de comunicação	Ação 1 - Criação de veículos de comunicação Ação 2 - Reuniões mensais entre a direção e encarregados de setor Ação 3 - Reuniões bimestrais entre direção e colaboradores
Estratégia de reconhecimento e valorização	Ação 1 - Política salarial Ação 2 - Datas comemorativas Ação 3 - Tempo de empresa Ação 4 - Setor destaque

FONTE: Autora, 2007.

Estrutura de um Projeto de Endomarketing para o Hemocentro

De acordo com Souza, Ponce e Souza & Santos *apud* Simões (2005), existem várias etapas para a estruturação e a implementação do endomarketing, sendo que a determinação dos objetivos é uma delas. Assim, baseando-se nos exemplos dos autores, os objetivos deste projeto são: integrar a participação de todos os elementos da organização; identificar as necessidades dos empregados e desenvolver programas

ou produtos para satisfazer essas necessidades; identificar os fatores de satisfação ou insatisfação dos clientes em relação a sua interação com a organização; assegurar que os empregados obtenham informação contínua; selecionar e reter os melhores profissionais; estabelecer canais adequados de comunicação interpessoal; facilitar as trocas dentro da organização, para contribuir na construção, harmonia e fortalecimento dos relacionamentos e desenvolver um produto que seja orientado para o reconhecimento dos empregados.

Em relação ao mercado os objetivos gerais do programa de endomarketing são de melhorar a imagem da empresa perante a sociedade, aumentar a participação de mercado, aumentar a lucratividade e no caso de instituições públicas como não visam lucro minimizar os custos e principalmente buscar a satisfação dos clientes (pacientes/doadores) do Hemocentro.

Estratégia de Integração

Ação 1- Novo colaborador: é muito importante que o colaborador sinta-se integrado a equipe a partir do momento em que ele inicia suas atividades na empresa. O primeiro passo seria a entrega de um manual da empresa, contendo histórico e características da mesma, vantagens que ela oferece aos colaboradores, ressaltando o que a empresa espera do seu trabalho. Outro passo importante é a apresentação da empresa ao novo colaborador. Isto pode ser feito por um superior ou mesmo um colega de trabalho e tem por objetivo fazer com que o funcionário conheça o funcionamento de todos os setores da empresa e também seja apresentado aos colegas de trabalho, sentindo-se integrado.

Ação 2- Promoção de eventos: desenvolver eventos contemplando todos os funcionários, e em alguns casos toda sua família, como forma de aperfeiçoar as relações, entre os setores e escalões da empresa. É uma forma de integração, que busca não só a criação de uma cultura de sociabilidade, mas também a valorização das pessoas na organização. Essa ação tem como objetivo tornar os colaboradores mais unidos, visto que existem alguns problemas de relacionamento e falta de integração

entre diferentes setores, citadas pelos entrevistados. Os eventos podem ser os mais diversos, esportivos ou sociais.

Estratégia de desenvolvimento

Ação 1- Treinamentos- É um dos componentes básicos necessários a um programa de endomarketing, segundo Grönroos (1995). Dessa forma, sugere-se os três tipos de treinamento propostos pelo autor, que visam:

- 1- Fazer com que o funcionário conheça o seu papel em relação aos outros indivíduos, funções dentro da empresa e clientes;
- 2- Desenvolver e reforçar atitudes favoráveis a uma estratégia para serviços e ao desempenho de marqueteiros de plantão;
- 3- Desenvolver e reforçar habilidades de comunicação, vendas e serviços entre os funcionários.

Ação 2- Cursos e Palestras- pode-se organizar cursos e palestras dirigidas a assuntos de trabalho, a qualidade de vida dos funcionários, bem como a assuntos relacionados ao mercado, como concorrência, tendências e principalmente o cliente. Também podem ser abordados temas como: auto-estima, liderança, cidadania, técnicas de trabalho em equipe etc.

Ação 3- Pesquisa de satisfação interna: com a pesquisa de clima organizacional é possível detectar os pontos em que a empresa já atingiu um nível de satisfação e também melhorar as áreas apontadas como problemáticas. Assim, é preciso ouvir o cliente interno, pois segundo Gomes (2006) isto traz diversas contribuições, promovendo o desenvolvimento dos colaboradores, otimizando a comunicação, identificando necessidades e organizando, flexibilizando e agilizando as atividades da organização, entre outros.

Ação 4- Pesquisa de satisfação externa: a partir do momento em que se conhece a avaliação da performance da empresa, do ponto de vista dos clientes, torna-

se possível ter informações valiosas para buscar satisfazer suas expectativas. Assim, de acordo com Souza, Ponce e Souza & Santos *apud* Simões (2005) “as pesquisas mercadológicas são muito importantes para identificar a percepção do cliente final quanto à qualidade do atendimento, entrega dos produtos, ect” e também se torna uma ação importante no sentido de apontar caminhos para decisões futuras.

Estratégia de comunicação

Ação 1- Criação de veículos de comunicação: Existem vários instrumentos que podem ser utilizados em uma empresa para oferecer um nível de informação satisfatório. Levando em conta o tamanho da empresa, os instrumentos mais adequados a serem utilizados seriam o jornal interno, com informações sobre os funcionários, encartes sobre assuntos interessantes e também a versão do jornal de parede. Outros instrumentos interessantes seriam os cartazes e vídeos motivacionais e informativos, intranet e mural da empresa.

Ação 2- Reuniões mensais entre direção e encarregados de setor: considerando que grande parte dos entrevistados afirmou que procuram primeiramente seus superiores imediatos no caso de dúvidas, problemas ou solicitações torna-se necessário que eles conheçam os planos e conversem sobre as metas globais da empresa, procurando buscar ações que possibilitem não só o bom andamento de um setor, mas uma boa relação entre eles. É importante que cada um exponha as dificuldades e necessidades de seu setor, bem como é fundamental que a direção busque alternativas e tome suas decisões avaliando todas as situações, tornando a administração mais participativa.

Ação 3- Reuniões bimestrais entre direção e colaboradores: Sugere-se a realização de reuniões com os colaboradores como uma forma de romper barreiras e diminuir uma possível distância com seus superiores, seria uma forma de aproximação, onde podem ser avaliadas algumas decisões e discutidos aspectos operacionais e comportamentais, bem como poderiam ser ouvidas sugestões sem censura a qualquer tipo de colocação. O envolvimento dos funcionários no planejamento e na tomada de

decisões é proposto por Bekin (2004) como um fator de motivação na empresa. Outro assunto que deve estar na pauta das reuniões são aqueles relacionados ao mercado, pois funcionários bem informados são uma arma poderosa para alcançar os objetivos da empresa.

Estratégia de reconhecimento e valorização

Ação 1- Política salarial: A remuneração adequada é citada por Bekin (2004) como um dos critérios para criar um processo de motivação. Levando em conta que o Hemocentro é um órgão público e o salário está vinculado ao Plano de Cargos e Salários da Universidade Estadual de Maringá, e neste plano os cursos e treinamentos contemplam elevação de nível ou seja aumento nos benefícios, torna-se importante que a empresa procure estar sempre promovendo cursos e também incentivando seus funcionários a se capacitar como forma de valorização e reconhecimento pelo bom trabalho prestado, vindo de encontro também com a ação 2 do plano de estratégia de desenvolvimento.

Ação 2- Datas comemorativas: É muito importante que a empresa lembre dos funcionários em datas festivas. Podem ser comemoradas as Páscoa, o Natal, o Ano Novo, o Dia das Mães, o Dia dos Pais, o aniversário do funcionário e aniversário da empresa. A sugestão seria que a empresa procura-se passar alguma mensagem, uma lembrança ou homenagem assinada pela direção. Por exemplo, o aniversário de um funcionário poderia ser lembrado através de uma mensagem no jornal interno, um cartão assinado pela direção ou até uma festinha no setor. Propõe-se também que a empresa lembre de momentos importantes da vida dos funcionários como formaturas, casamentos e nascimentos de filhos. Dessa forma poderiam ser entregues cestas ou presentes que tenham a ver com o momento, buscando valorizar as pessoas.

Ação 3- Tempo de empresa: reconhecer o trabalho dos funcionários mais antigos, sua sabedoria e história na empresa é muito importante. Assim, poderia ser realizada a entrega de uma pequena lembrança a cada cinco, dez ou quinze anos de

trabalho dedicado a organização, como forma de valorização e incentivo aos demais funcionários.

Ação 4 – Setor destaque: A escolha mensal de um setor da empresa que mais se destacou em relação à produtividade, organização, etc é uma forma de reconhecer o trabalho e o esforço realizado pelos funcionários e também de motivar todo o grupo. A escolha pode anunciada verbalmente no final do expediente, reunindo todo o grupo ou através do jornal interno.

Portanto, através das estratégias e ações de endomarketing buscou-se apresentar sugestões e recomendações que mais se aproximassem da realidade do Hemocentro, baseando-se nas evidências encontradas com a análise dos dados, que ressaltou justamente aspectos relacionados à falta de reconhecimento, falhas na comunicação, alguns problemas de integração entre os funcionários e a necessidade de desenvolvimento.

Recomenda-se inicialmente que a empresa desenvolva um esforço de conscientização, admitindo os problemas existentes e buscando rever alguns procedimentos, dando atenção especial aos colaboradores da empresa.

Outra sugestão também que a empresa dê continuidade ao seu esforço de procurar ouvir, compreender e atender as necessidades dos clientes (pacientes/doadores), bem como continue oferecendo aos seus funcionários todos os fatores que geram motivação em seu trabalho, principalmente a pontualidade nos direitos trabalhistas, participação nos resultados e oportunidade de progresso profissional.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A escolha pela implantação de modelo voltado à qualidade no serviço público, justifica-se pelas mudanças ocorridas no mundo, na vida, nas famílias, nas empresas, tudo por conta da agilidade das informações e das constantes inovações tecnológicas, ocorridas como implicação destes fatores e de tantos outros. Com isto, a dinâmica da vida mudou e, cada vez mais, prepara-se para adaptar-se à nova realidade de não se estagnar diante das transformações.

Com referência a mudança, ajustando-se com o cenário inserido ou diante de uma nova realidade, utilizamos Crosby, que deixou sua contribuição para a Qualidade. Tem-se, de acordo com a ótica analisada que, por exemplo: “Qualidade é cumprir requisitos” definida por Crosby, P.B (1992, p. 73), entretanto; atualmente, ele próprio considera numa versão mais moderna que a “Qualidade é nível de satisfação do cliente”.

Percebe-se claramente uma mudança de acordo com a realidade vivida e, com ela, uma perfeita adaptação e clareza no acompanhamento das situações apresentadas. Passa-se a sensação de segurança e avanço. Passa-se também o entendimento do crescimento da dinâmica estabelecida.

Da mesma forma os consumidores modificam sua postura diante dos produtos e dos serviços prestados e novos padrões de exigências foram estabelecidos.

Observa-se que o atendimento tem sido um dos pressupostos de satisfação do consumidor, quando se trata de serviços prestados. Neste contexto, existe então, o desejo de mudança e também no setor público.

Acredita-se, porém, que com pequenos avanços que se consiga obter, com vistas nas teorias e técnicas abordadas até aqui, possam transformar as vidas dos funcionários, com pequenas mudanças comportamentais, pequenos exemplos de atendimento e nova postura, todas voltadas para a satisfação dos pacientes/doadores,

usuários final dos serviços prestados por tal departamento, desde que sejam desejadas pelo grupo envolvidos, ou melhor, que seja uma vontade coletiva.

A maioria das empresas de hoje está voltada principalmente para a satisfação do cliente externo e muitas vezes não tem noção de que o cliente interno representa um parceiro, que tem nas mãos grande parte do sucesso no negócio.

Decorrente disto, um modelo de Gestão da Qualidade, mesmo que de forma diminuta, na empresa pública deve conduzir-se pela base, pelo alicerce, pelo funcionário, adaptando às suas reais necessidades.

O primeiro passo para mudar essa realidade é estimular as empresas a entender que o colaborador é o elemento principal de qualquer processo de mudança nas organizações e sua satisfação proporciona resultados altamente compensadores no ambiente interno, que se refletem externamente, tornando os clientes mais satisfeitos e conseqüentemente criando mais vantagens competitivas para a empresa.

Para levar uma organização ao aprendizado é necessário proceder à reflexão e o ponderamento dos mínimos detalhes que podem ter significado para iniciar com clareza atividades de formação, de consciência e de valor e aplicabilidade da técnica de Endomarketing como solução de problemas internos para mudança e implantação de Gestão de Qualidade na organização.

Diante disso, o presente estudo buscou explorar através das entrevistas com os colaboradores evidências que possam ser importantes para o trabalho de implantação de estratégias de endomarketing junto ao Hemocentro Regional de Maringá.

Deve-se considerar o fato de que se a qualidade se paga por ela mesma e que no mínimo, sua implantação poderá promover economia pela otimização dos serviços, assim deve ser entendida pela alta administração.

No estudo presente, se conseguirmos a compreensão do Endomarketing do comportamento individual e coletivo buscando a melhoria da produtividade e qualidade,

estamos satisfeitos por haver concluído esta etapa de forma articulada aos nossos conhecimentos pessoais e ainda deixando-os como contribuição a Ciência e Tecnologia a fim de que possam ser utilizados ou aprimorados, internamente nas organizações e externamente ao serviço do público ao qual destinamos os nossos esforços deste valioso trabalho.

Cada estudo é de relevância para incluir e ampliar o nosso ser e o saber inserir novos horizontes saudáveis, pela satisfação pessoal e o sucesso constante alcançado na melhoria de nossas atividades profissionais.

A filosofia de ação do Endomarketing, valor do trabalho individual e grupal, como verdade universal deve ser buscada por todos e cada um e, lembrada em todas as ações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARÇANTE, Luiz César; CASTRO, Guilherme Caldas de. **Ouvindo a voz do cliente interno**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre Endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.

_____, Saul Faingaus. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

BOONE, Louis E. KURTZ, David L. **Marketing Contemporâneo**. 8ª ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1998.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como estratégia de gestão**. 1ª ed. Porto Alegre: L & PM, 1998.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

COBRA, M. **Marketing Competitivo**. Ed. Atlas. São Paulo. 1993.

CROSBY, P.B. **Qualidade sem lágrimas**. Rio de Janeiro: Ed. José Olímpio, 1992.

CZINKOTA, Michael R. *et al.* **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

DAY, George S. **A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos**. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

GOMES, Marco Antônio Vieira. **Pesquisa de Clima Organizacional**. Disponível em: <http://www.guiarh.com.br/pp128.htm>. Acesso em: 18.dez. 07.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: Gerenciamento e Serviços**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HOOLEY, Graham J. SAUNDERS, John A. PIERCY, Nigel F. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. 2ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip. **Marketing para as organizações que não visam o lucro**. São Paulo: Atlas. 1988:

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

LUZ, Ricardo Silveira. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MALHOTRA, Naresh k. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing**. Ed.compacta. São Paulo: Atlas, 1996.

PERIN, Marcelo G. SAMPAIO, Cláudio H. FALEIRO, Sandro N. **O impacto da Orientação para o Mercado e da Orientação para Aprendizagem sobre Inovação de Produto: uma Comparação entre a Indústria Eletroeletrônica e o Setor de Ensino Universitário de Administração**. RAC. Rio de Janeiro: ANPAD, v.1, n.1, 1997.

RABAÇA, Carlos Alberto. BARBOSA, Gustavo. **Marketing: Segredos & Estratégias**. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 1996.

ROBINETTE, Scott. BRAND, Claire. LENZ, Vicki. **Marketing Emocional: A Maneira Hallmark de Ganhar Clientes para toda Vida**. São Paulo: Makron Books, 2002.

ROCHA, Ângela da; MELLO, Renato Cotta (Org.). **Marketing de serviços: casos brasileiros**. São Paulo: Atlas, 2000.

ROSSI, Carlos Alberto Vargas. SLONGO, Luiz Antonio. **Pesquisa de satisfação de clientes: o estado-da-arte e proposição de um método brasileiro**. RAC. Rio de Janeiro: ANPAD, v.2, n.1, 1998.

SIMÕES, Ana Flávia Rodrigues de Lima. **Endomarketing: Fundamentação Teórica e Aplicação Prática de um Projeto**. Disponível em: http://www.ead.fea.usp.br/TCC/trabalhos/artigo_Ana%20Flavia.pdf. Acesso em: 10 out. 07.

SPILLER, Eduardo Santiago. PLÁ, Daniel. LUZ, João Ferreira da. SÁ, Patrícia Ricceli Galante de. **Gestão de serviços e marketing interno**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO DA AVALIAÇÃO DA QUALIDADE INSTITUCIONAL

1. Você acha que os doadores e pacientes, nossos clientes externos estão satisfeitos com os serviços prestados por nós?

(Selecione somente uma alternativa)

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não sei

2. Existe uma falta de organização, ordem, limpeza, no local de trabalho, que afeta diretamente o desempenho das atividades ?

(Selecione somente uma alternativa)

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não procede

3. Você acha que implantação de um sistema de qualidade, aumentaria a burocracia?

(Selecione somente uma alternativa)

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não procede

4. A padronização de processos e procedimentos facilita a rastreabilidade, a disponibilização de informações para um controle e correção de eventuais erros. O que você acha desta afirmativa? Existe uma padronização e um controle efetivo no setor?

(Selecione somente uma alternativa)

- ☐ Correta
- ☐ Não correta
- ☐ Não respondeu

5. Você acha que os resultados das nossas atividades é fruto de um trabalho em equipe? Existe cooperação intra e intersetorial?

(Selecione somente uma alternativa)

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não procede

6. Como você classifica o seu trabalho em termos de qualidade?

(Selecione somente uma alternativa)

- ☐ Ruim
- ☐ Regular
- ☐ Bom
- ☐ Ótimo

7. A autonomia que você tem para propor melhorias na execução do seu trabalho, é:
(Selecione somente uma alternativa)

- ☐ Muito satisfatório
- ☐ Satisfatório
- ☐ Mais ou menos
- ☐ Pouco
- ☐ Muito pouco
- ☐ Não sabe

8- Em termos de realização profissional com o trabalho que executa, você se sente:
(Selecione somente uma alternativa)

- ☐ Muito realizado
- ☐ Realizado
- ☐ Mais ou menos
- ☐ Pouco
- ☐ Muito pouco
- ☐ Não sabe

9. O relacionamento entre os superiores imediato e os subordinados dentro da sua equipe é:

(Selecione somente uma alternativa)

- ☐ Muito satisfatório
- ☐ Satisfatório
- ☐ Mais ou menos
- ☐ Pouco
- ☐ Muito pouco
- ☐ Não sabe

10. Levando tudo em consideração, como você se sente em trabalhar aqui?

(Selecione somente uma alternativa)

- ☐ Muito satisfatório
- ☐ Satisfatório
- ☐ Mais ou menos
- ☐ Pouco
- ☐ Muito pouco
- ☐ Não sabe

11 - Dos itens abaixo relacionados, marque até 5 opções que você considera, hoje, como os principais Fatores de Motivação para os funcionários do Hemocentro, classificando-os em ordem de prioridade (1>2>3>4>5):

marque somente as opções que retratam o real sentimento de hoje, não aquilo que você gostaria que acontecesse.

- 01 - ☐ Instalações Físicas
- 02 - ☐ Quantidade de Treinamento que recebem
- 03 - ☐ Qualidade dos treinamentos que recebem
- 04 - ☐ Integração da equipe de Trabalho
- 05 - ☐ Oportunidade de Crescimento
- 06 - ☐ Autonomia
- 07 - ☐ Estabilidade no emprego
- 08 - ☐ Gostar do que faz
- 09 - ☐ Salário somado a benefícios
- 10 - ☐ Imagem da empresa
- 11 - ☐ Desafios existentes no trabalho
- 12 - ☐ Relação com o cliente
- 13 - ☐ Participação das decisões
- 14 - ☐ Relação com a liderança da equipe
- 15 - ☐ Ser valorizado e reconhecido pelo trabalho que executa
- 16 - ☐ Ser ouvido
- 17 - ☐ Nada
- 18 - ☐ Outros _____

12. O sucesso da implantação de um sistema de qualidade, depende:

(Selecione somente uma alternativa)

- ☐ do coordenador geral da qualidade
- ☐ do comitê da qualidade
- ☐ da alta direção
- ☐ dos funcionários ou colaboradores
- ☐ de todos

13. As metas de redução de custos e de melhoria da qualidade dos serviços são contempladas no planejamento? Quais?

(Questão aberta)

APÊNDICE 2 – RESULTADO E ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO DA AVALIAÇÃO DA QUALIDADE INSTITUCIONAL

A - Percepção dos colaboradores quanto à satisfação dos nossos clientes externos

1. Você acha que os doadores e pacientes, nossos clientes externos estão satisfeitos com os serviços prestados por nós?
(Selecione somente uma alternativa)

Alternativas	Respostas	Percentual
<input type="checkbox"/> Sim	14	43,8%
<input type="checkbox"/> Não	16	50%
<input type="checkbox"/> Não sei	02	6,3%

B - Auto-avaliação sobre desempenho

6. Como você classifica o seu trabalho em termos de qualidade?
(Selecione somente uma alternativa)

Alternativas	Respostas	Percentual
<input type="checkbox"/> Ruim	00	00,0%
<input type="checkbox"/> Regular	04	12,5%
<input type="checkbox"/> Bom	21	65,6%
<input type="checkbox"/> Ótimo	07	21,9%

C - Avaliação da alocação de recursos para a implantação de programas da qualidade - percepção dos colaboradores e da própria direção

13. As metas de redução de custos e de melhoria da qualidade dos serviços são contempladas no planejamento? Quais?
(Selecione somente uma alternativa)

Alternativas	Respostas	Percentual
<input type="checkbox"/> Sim	00	00,0%
<input type="checkbox"/> Não	09	28,1%
<input type="checkbox"/> Não sei	23	78,9%

D - Avaliação da Qualidade

2. Existe uma falta de organização, ordem, limpeza, no local de trabalho, que afeta diretamente o desempenho das atividades ?
(Selecione somente uma alternativa)

Alternativas	Respostas	Percentual
<input type="checkbox"/> Sim	17	53,1%
<input type="checkbox"/> Não	14	43,8%
<input type="checkbox"/> Não procede	1	03,1%

4. A padronização de processos e procedimentos facilita a rastreabilidade, a disponibilização de informações para um controle e correção de eventuais erros. O que você acha desta afirmativa? Existe uma padronização e um controle efetivo no setor?

(Selecione somente uma alternativa)

Alternativas	Respostas	Percentual
<input type="checkbox"/> Sim	8	25,0%
<input type="checkbox"/> Não	11	34,4%
<input type="checkbox"/> Não efetivo	13	40,6%

5. Você acha que os resultados das nossas atividades é fruto de um trabalho em equipe? Existe cooperação intra e intersetorial?

(Selecione somente uma alternativa)

Alternativas	Respostas	Percentual
<input type="checkbox"/> Sim	19	59,4%
<input type="checkbox"/> Não	13	40,6%
<input type="checkbox"/> Não procede	0	00,0%

7. A autonomia que você tem para propor melhorias na execução do seu trabalho, é:

(Selecione somente uma alternativa)

Alternativas	Respostas	Percentual
<input type="checkbox"/> Muito satisfatório	01	03,1%
<input type="checkbox"/> Satisfatório	17	53,1%
<input type="checkbox"/> Mais ou menos	09	28,1%
<input type="checkbox"/> Pouco	03	09,4%
<input type="checkbox"/> Muito pouco	01	03,1%
<input type="checkbox"/> Não sabe	01	03,1%

8- Em termos de realização profissional com o trabalho que executa, você se sente:

Alternativas	Respostas	Percentual
<input type="checkbox"/> Muito realizado	04	14,8%
<input type="checkbox"/> Realizado	14	51,9%
<input type="checkbox"/> Mais ou menos	07	25,9%
<input type="checkbox"/> Pouco	01	03,7%
<input type="checkbox"/> Muito pouco	01	03,7%
<input type="checkbox"/> Não sabe	00	00,0%

9. O relacionamento entre os superiores imediato e os subordinados dentro da sua equipe é:

(Selecione somente uma alternativa)

Alternativas	Respostas	Percentual
<input type="checkbox"/> Muito satisfatório	02	06,3%
<input type="checkbox"/> Satisfatório	23	71,9%
<input type="checkbox"/> Mais ou menos	06	18,8%
<input type="checkbox"/> Pouco	01	03,1%
<input type="checkbox"/> Muito pouco	00	00,0%
<input type="checkbox"/> Não sabe	00	00,0%

10. Levando tudo em consideração, como você se sente em trabalhar aqui?

(Selecione somente uma alternativa)

Alternativas	Respostas	Percentual
<input type="checkbox"/> Muito satisfatório	05	15,6%
<input type="checkbox"/> Satisfatório	20	62,5%
<input type="checkbox"/> Mais ou menos	07	21,9%
<input type="checkbox"/> Pouco	00	00,0%
<input type="checkbox"/> Muito pouco	00	00,0%
<input type="checkbox"/> Não sabe	00	00,0%

E - Avaliação do nível de aceitação para as mudanças da qualidade

3. Você acha que implantação de um sistema de qualidade, aumentaria a burocracia?

(Selecione somente uma alternativa)

Alternativas	Respostas	Percentual
<input type="checkbox"/> Sim	02	06,3%
<input type="checkbox"/> Não	29	90,6%
<input type="checkbox"/> Não procede	01	03,1%

4. A padronização de processos e procedimentos facilita a rastreabilidade, a disponibilização de informações para um controle e correção de eventuais erros. O que você acha desta afirmativa? Existe uma padronização e um controle efetivo no setor?

(Selecione somente uma alternativa)

Alternativas	Respostas	Percentual
<input type="checkbox"/> Correta	30	93,8%
<input type="checkbox"/> Não correta	01	03,1%
<input type="checkbox"/> Não respondeu	01	03,1%

12. O sucesso da implantação de um sistema de qualidade, depende:

(Selecione somente uma alternativa)

Alternativas	Respostas	Percentual
<input type="checkbox"/> do coordenador geral da qualidade	01	03,1%
<input type="checkbox"/> do comitê da qualidade	00	00,0%
<input type="checkbox"/> da alta direção	00	00,0%
<input type="checkbox"/> dos funcionários ou colaboradores	00	00,0%
<input type="checkbox"/> de todos	31	96,9%

11 - Dos itens abaixo relacionados, marque até 5 opções que você considera, hoje, como os principais Fatores de Motivação para os funcionários do Hemocentro, classificando-os em ordem de prioridade (1>2>3>4>5):

marque somente as opções que retratam o real sentimento de hoje, não aquilo que você gostaria que acontecesse.

- 01 - ☐ Instalações Físicas
- 02 - ☐ Quantidade de Treinamento que recebem
- 03 - ☐ Qualidade dos treinamentos que recebem
- 04 - ☐ Integração da equipe de Trabalho
- 05 - ☐ Oportunidade de Crescimento
- 06 - ☐ Autonomia
- 07 - ☐ Estabilidade no emprego
- 08 - ☐ Gostar do que faz
- 09 - ☐ Salário somado a benefícios
- 10 - ☐ Imagem da empresa
- 11 - ☐ Desafios existentes no trabalho
- 12 - ☐ Relação com o cliente
- 13 - ☐ Participação das decisões
- 14 - ☐ Relação com a liderança da equipe
- 15 - ☐ Ser valorizado e reconhecido pelo trabalho que executa
- 16 - ☐ Ser ouvido
- 17 - ☐ Nada
- 18 - ☐ Outros

1	N	%
gosta do que faz	13	48,1%
estabilidade	6	22,2%
ser valorizado	3	11,1%
instalações	2	7,4%
salário+benefícios	2	7,4%
qtde treinamento	1	3,7%
	27	100,0%

2	N	%
salário+benefícios	5	18,5%
gosta do que faz	4	14,8%
integração equipe	3	11,1%
partic. Decisões	3	11,1%
instal. Físicas	3	11,1%
ser valorizado	2	7,4%
ser ouvido	1	3,7%
estabilidade	1	3,7%
Rel.c/cliente	1	3,7%
quali/ treinamento	1	3,7%
qtde treinamento	1	3,7%
oportun.crescim.	1	3,7%
desafio existente	1	3,7%
	27	100,0%

3	N	%
salário+benefícios	5	19,2%
instal. Físicas	3	11,5%
quali/ treinamento	3	11,5%
imagem empresa	3	11,5%
gosta do que faz	2	7,7%
estabilidade	2	7,7%
Rel.c/cliente	2	7,7%
Rel.c/liderança	1	3,8%
ser valorizado	1	3,8%
integração equipe	1	3,8%
desafio existente	1	3,8%
imagem empresa	1	3,8%
oport.crescim.	1	3,8%
qtde treinamento	1	3,8%
particip.decisão	1	3,8%
	26	100,0%

4	N	%
instal. Físicas	5	19,2%
integração equipe	5	19,2%
estabilidade	3	11,5%
Rel.c/cliente	2	7,7%
quali/ treinamento	2	7,7%
Oportun.crescim.	2	7,7%
partic. Decisões	1	3,8%
ser valorizado	3	11,5%
Salário+benefícios	1	3,8%
Imagem empresa	1	3,8%
autonomia	1	3,8%
	26	100,0%

5	N	%
Desafio existente	3	13,0%
estabilidade	3	13,0%
gosta do que faz	2	8,7%
ser ouvido	4	17,4%
integração equipe	2	8,7%
Imagem empresa	2	8,7%
Oportun.crescim.	2	8,7%
autonomia	2	8,7%
instal. Físicas	2	8,7%
desafios	1	4,3%
	23	100,0%